



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Paula Henriksén

Transformationaalinen johtajuus apteekeissa

-näkökulmana farmasistien kokemukset

Kauppätieteellinen yksikkö
Johtamisen yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen
maisteriohjelma

Vaasa 2021

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen yksikkö

Tekijä:	Paula Henriksén
Tutkielman nimi:	Transformationaalinen johtajuus apteekeissa: -näkökulmana farmasistien kokemukset
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola
Valmistumisvuosi:	2021
	Sivumäärä: 133

TIIVISTELMÄ :

Apteekkitoimialaan kohdistuu ennennäkemätön määrä muutospaineita ja haasteita niin yhteiskunnan, asiakkaiden kuin liiketoiminnan harjoittamisen kannalta katsottuna. Terveystieteiden sektorilla toimivien yritysten toimintakenttä on muuttumassa yhä digitaalisemmaksi, kompleksisemmaksi ja vaativammaksi. Nämä edellä mainitut realiteetit haastavat tosissaan myös eittämättä mitä suurimmassa määrin apteekkitoimialan johtajuuden. Jos tässä murroksen ajassa tahdotaan menestyä ja luoda kilpailuetua, edellyttää se eritoten ymmärrystä organisaation arjessa ilmenevästä todellisesta johtajuudesta. Edistääksemme toimialan kehittämistä tarvitsemme sen pohjaksi syvällisempää lisätietoa työntekijäkokemuksista kumpuavista johtajuuskäytännöistä.

Tässä laadulliseen aineistoon perustuvassa kyselytutkimuksessa selvitettiin apteekkareiden johtajuustoimia farmaseuttisen henkilöstön kokemusten näkökulmasta. Johtajuutta analysoitiin Bassin & Steidlmeierin (1999) transformationaalisen johtajuuden viitekehyksen kautta. Tutkimusaineistosta nostetaan esille merkittävimpiä johtajuuskäytänteitä, jotka osaltaan saattavat tukea tai heikentää johtajuustoimien vaikuttavuutta apteekeissa.

Farmasisteille suunnattu kysely tuotti laajan määrän tutkimustietoa, ja avoimiin kysymyksiin saatiin vastauksia yhteensä 337:lta vastaajalta. Analyysivaiheessa valittuja johtajuuteen liittyviä teemoja peilattiin ihannoidun vaikuttamisen, inspiroivan motivoinnin, yksilöllisen huomioinnin ja älyllisen stimuloinnin kautta. Tämän ohella huomioitiin tutkimusaiheen ulkopuolelta kumpuavia kokemuksia, jotka saattavat kertoa transformationaalisen johtajuuden puutteellisuudesta. Tutkimus toi selkeästi esille, että apteekkareiden toteuttamassa johtajuudessa koetaan merkittäviä eroja eri toimipaikkojen kesken. Syvimmillään kuvaukset ihannoidusta vaikuttamisesta kertoivat apteekkarin esimerkillä johtamisen luomasta luottamuksen ilmapiiristä, jossa mahdollistettiin omien päätösten tekeminen ja omien vahvuuksien hyödyntäminen organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Yhtenä merkittävänä tutkimushavaintona voidaan pitää sitä, että farmasistit arvostivat asiakaspalvelua siten, miten he kokivat apteekkarin itsensä sitä arvostavan. Pääosin tämä tuli esille kokemuksissa, joissa vastaajat kokivat, että apteekkarin tulee johtaa asiakaspalvelua omalla esimerkillään, tarjoten aktiivisesti tukea olemalla läsnä työntekijöilleen. Tämän ohella tutkimustuloksista nousi esille erityisesti proviisorien merkittävä rooli apteekkien johtajuudessa, ja sen lisäksi strategian sekä johtamisjärjestelmän suunnitelmallisuuden puutteellisuus. Tutkimuksessa organisaatioiden suurimmaksi haasteeksi paljastui dialogisen vuorovaikutuksen olemattomuus, ja yhteisten keskustelufoorumien sekä kehityskeskustelujen puuttuminen. Tulkittaessa aineistoa kävi selväksi, että moni apteekkien johtajuuteen liittyvistä haasteista olisi voinut ratketa syvällisemmän dialogisen johtamisen avulla.

AVAINSANAT: apteekkari, farmasisti, proviisori, transformationaalinen johtajuus

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	13
1.2	Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	14
1.3	Tutkimuksen rakenne	19
2	Ihmisten johtaminen ja transformationaalinen johtajuus	21
2.1	Johtajuus	21
2.2	Transformationaalinen johtajuus	23
2.3	Henkilöstöjohtaminen	30
2.4	Muutoksen johtaminen	35
2.5	Työntekijäkokemus vs. asiakaskokemus	39
2.6	Motivaatio ja suoriutuminen työssä	42
2.7	Osaamisen johtaminen	44
3	Apteekkiliiketoiminta johtamisympäristönä	47
3.1	Apteekkitoimialan kohtaamat haasteet	50
3.2	Apteekkien johtajuus	54
3.3	Proviisorin rooli esihenkilönä	59
3.4	Terveysthuollon henkilöstön johtaminen	60
4	Tutkimuksen toteuttaminen	67
4.1	Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat	67
4.2	Aineisto ja aineiston keruu	69
4.3	Tutkimusmenetelmät	71
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	74
5	Tutkimustulokset	76
5.1	Ihannoitu vaikuttaminen	77
5.2	Inspiroiva motivointi	81
5.3	Yksilöllinen huomiointi	86
5.4	Älyllinen stimulointi	90
6	Johtopäätökset	96

6.1	Tutkimuksen keskeiset tulokset	96
6.2	Tutkimuksen tarkastelu keskeisten tutkimustulosten kautta	99
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	106
7	Jatkotutkimusaiheet	110
	Lähteet	112
	Liitteet	129
	Liite 1. Tutkimuslomake	129

Kuvat

Kuva 1. Tutkimusaineistosta kumpuavat merkittävimmät apteekkien johtajuuskäytännöt.	98
--	----

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit.	33
Kuvio 2. Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot.	41
Kuvio 3. Sisältöanalyysin vaiheet.	72

1 Johdanto

Meitä ympäröivä globaali maailma muuttuu kiihtyvään tahtiin, ja erityisesti niukkojen resurssien yhä vähentyessä terveydenhuoltojärjestelmä nitisee liitoksissaan. Samanaikaisesti asiakkaiden vaatimusten kasvaessa terveydenhuollon palveluilta odotetaan mitä suurimmassa määrin laatua, vaikuttavuutta, helppoa saatavuutta ja digitaalisuutta (Ojala ja Mäki, 2017, s. 266). Tämänkaltaisessa jatkuvassa transformaatioissa yhä merkittävämpään rooliin nousevat muutosta toteuttavat ihmiset ja eritoten heidän osaava johtamisensa (Viitala ja muut, 2014a, s. 1–2). Tämän ohella kriittisen tärkeää on ihmisvoimavarojen onnistunut adaptaatio muuttuneisiin tilanteisiin, ja vastaavasti koko organisaation toimien sopeuttaminen niihin (Laurila, 2017). Tosin henkilöstön mukauttaminen pelkästään jo olemassa oleviin muutoksiin ei riitä, vaan johtamisessa tulisi pystyä ennakoimaan ketterämmin ja yhä aikaisemmassa vaiheessa muutostrendejä (Viitala ja muut, 2014a, s. 1–2). Viimeistään tässä vaiheessa tutkimuksen kohteeksi valitulla apteekkitoimialalla tulisi herätä huoli olemmeko tosiasiallisesti valmistautuneet siihen, mitä jatkuvat muutokset tulevat vaatimaan johtajiltaan.

Varmaa on myös se, että hallituksen kaavailemat terveydenhuoltoon kohdistuvat muutokset seuraavien kymmenen vuoden aikana tulevat olemaan mittasuhteiltaan ennennäkemättömän laajoja. Kun terveystoimittiset hankkeet terveydenhuollon toiminnan uudistamiseksi etenevät (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2021), ja osaltaan väestön odotukset apteekkipalveluiden kehittämiseksi konkretisoituvat (Saastamoinen ja muut, 2021, s. 88–99), tarvitsee apteekkitoimiala uudistusten läpiviemiseen yhä enemmän osaavaa johtajuutta. Tosin unohtamatta kokonaiskuvasta globaalin markkinatalouden, digitalisaation ja työvoiman demografisten tekijöiden tuomia muutoksia sekä mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen kenttään (Viitala ja muut, 2014a, s. 1–2). Nämä luovat eittämättä mielenkiintoisia haasteita myös apteekkitoimialan johtajuudelle, ja sille miten tulevaisuuden apteekkejä johdetaan.

Apteekkiala on murrosvaiheessa katsottaessa asiaa monesta eri näkökulmasta. Taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa väestörakenteessa tapahtuvat muutokset (Kestilä ja Karvonen, 2019), kuluttajatottumusten muutokset (Hämeen-Anttila ja muut, 2021), lääkehuollon uudistukset (Valtioneuvosto, 2021), ja työvoiman saatavuuteen liittyvät haasteet (Elinkeino-, liikenne ja ympäristökeskus, 2021). Näihin haasteisiin vastaaminen ja niistä aiheutuvien toimenpiteiden jalkauttaminen organisaatioon sekä varsinkin asiakaspalveluun vaativat ponnisteluja koko apteekkitoimialalta. Eritoten huomio tulisi kiinnittää henkilöstön osaavaan johtamiseen muutoksessa. Uotilan ja Viitalan (2014, 60–61) mukaan epäonnistumiset henkilöstöjohtamisessa voivat johtaa lisääntyneisiin poissaoloihin, työvoiman korkeaan vaihtuvuuteen, konfliktilanteisiin, virheisiin ja tyytymättömiin asiakkaisiin.

Toisaalta tulevaisuudessa siintävät väestön ikä- ja palvelurakenteiden muutokset kuten sote-uudistus, sekä terveydenhuollon painopisteen siirtyminen yhä enemmän peruspalveluihin ja ennaltaehkäisyyn (Valtioneuvosto, 2021). Tosin on hyvä huomioida, että apteekkien liiketoimintaan kohdistuu huomattavaa painetta ja muutostarpeita myös hallituksen terveys- ja lääkepoliittisten linjausten puolesta. Tämän lisäksi apteekkiliiketoiminnan talous on muuttunut pysyvällä tavalla (Suomen Apteekkariliitto, 2021a), ja liikevoitoista haetaan yhä suurempaa katetta Suomen valtion terveydenhuollossa toteutettavan terveyspolitiikan mahdollistajaksi. Toimialan resurssien mittava vähentyminen, ja ylimitoitettun tehokkuus- ja kustannusnäkökulman korostaminen voivat ajaa organisaatioita toteuttamaan kovaa henkilöstöjohtamista. Maksimoitaessa kustannustehokkuutta henkilöstö saatetaan kokea enimmälti kulueränä (Viitala ja muut, 2014a, s. 4). Täten tehokkuuspaineiden keskellä visiointi ja strateginen ajattelu voivat jäädä kauaskantoisiksi asioiksi, ja pahimmillaan henkilöstöjohtamisen mahdollisuus vaikuttaa organisaatioiden menestykseen vähenee oleellisesti (Uotila ja Viitala, 2014, s. 67).

Yksi johtamisen merkittävimmistä osa-alueista on organisaation osaamisesta huolehtiminen ja sen varmistaminen, että suoriutuminen on tarpeeksi tehokasta

yrittäjien tavoitteiden saavuttamiseksi (Viitala ja Uotila, 2014, s. 98). Esimerkiksi Jokinen (2020) tuo väitöskirjatutkimuksessaan esille, että apteekkeissa on hyödyntämätöntä osaamista, jota apteekkarit haluaisivat käyttää tarjoamalla laajemmin terveydenhoitoon liittyviä palveluja. Myös PGEU (2019, Pharmaceutical Group of European Union) visioi Euroopan avoapteekkitoiminnan siirtyvän seuraavien kymmenen vuoden aikana farmaseuttisissa palveluissa yhä lähemmäksi asiakasta digitaalisten palveluita kautta, ja toisaalta integroituvan lähemmäksi muuta terveydenhuoltoa. Tulevaisuuden visioinnin mukaan Euroopan apteekit hyödyntävät toiminnassaan sovelluksia, jotka helpottavat riskipotilaiden lääkehoidon turvallisuuden takaamisessa. Toisaalta vastaavasti apteekkien farmaseuttiseen osaamiseen liittyvien konsultointipalveluiden avulla pystyttäisiin parantamaan muun muassa hoitoon sitoutumista. Tästä näkökulmasta katsottuna tärkeiksi johtajuustoimiksi muodostuvat ihmisten osaamistason nostaminen, sekä taitojen tehokas hyödyntäminen verkostoissa. Loppujen lopuksi kyse on siitä, että selviytyäkseen näistä haasteista apteekit tulevat tarvitsemaan sekä osaavaa henkilöstöjohtamista että sen mahdollistavat resurssit. Vastaisuudessa kysymys kulminoituu monelta osin siihen, onko tulevaisuuden tahtotila, että apteekkiala menestyy, pärjää vai selviytyy?

Nämä edellä mainitut useat päällekkäiset muutokset tarkoittavat johtamisen ja toisaalta liiketalouden kannalta mitä moninaisempia asioita erikokoisille apteekkeille riippuen toimipaikan henkilökunnasta, osaamisesta, myynnin rakenteesta, sijainnista, apteekkiverosta, ja eritoten kalliiden reseptilääkkeiden toimitusmääristä. Riippumatta toimialan heterogeenisyydestä tämä nyt tehty tutkimus tuo osaltaan tuo syvällistä ymmärrystä siitä, miten asiakasrajapinnan ihmisvoimavaroja tällä hetkellä johdetaan. On ratkaisevan tärkeää ymmärtää viimeistään tässä vaiheessa, että loppujen lopuksi tulevaisuudessa siintävät strategiset muutokset on apteekkarin ja esihenkilöiden voimin pystyttävä johtamaan onnistuneesti koko organisaatiossa sekä verkostoihin.

Apteekkien yksi oleellisimmista resursseista on henkilöstö, ja heidän omaava lääkealan asiantuntijuus. Se on myös yksi yhteiskunnan arvokkaista voimavaroista, joka säästää vuositason jolla jopa lähes miljardi euroa terveydenhuollon ja yhteiskunnan varoja (Suomen Apteekkariliitto, 2015). Tällä hetkellä apteekkitoimipisteet huolehtivat vuositason yli 60 miljoonasta asiakaskäynnistä, ja se on yksi ylivoimaisesti eniten käytetyimmistä terveyspalveluista (Suomen Apteekkariliitto, 2021b). Parannettavaa siitä siltikin löytyy, ja selvityksen mukaan apteekin asiakaspalvelussa tulisi pystyä yhä paremmin räätälöimään lääkeneuvontaa asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden pohjalta, ja asiakaslähtöisyyden tulisi olla kokonaisvaltaisempaa kuin mitä se tällä hetkellä on (Saastamoinen ja muut, 2021 s. 73–74). On siis selvää, että apteekin asiakaspalvelun johtaminen on haastavaa, yhtäältä kompleksista ja vaatii johtajaltaan inhimillisen pääoman osaavaa käsittelyä.

Vaikkakin asiakaspalvelun merkitys ja siihen liittyvät prosessit nostetaan esille monien eri instanssien osalta, siltikään apteekkareiden johtajuudesta tai asiakaspalvelun johtamisesta ei juurikaan löydy tietoa, ja aiheeseen liittyviä tutkimuksia henkilöstön näkökulmasta katsottuna ei liiemmin ole saatavilla. Se on myös yksi perimmäinen syy sille, miksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa ymmärrystä apteekkareiden johtajuuskäytännöistä farmaseuttisen henkilöstön kokemusten näkökulmasta katsottuna. Tämän tutkimuksen tuoman tiedon avulla on mahdollista kehittää apteekkien asiakaspalvelua, vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, vastata osaamiseen kohdistuviin vaatimuksiin yhä ketterämmin, ja nostaa johtajuuden merkitys keskustelun aiheeksi farmasianalalla.

Viimeaikaisin ja laajin tutkimus apteekin henkilöstölle suunnatusta tutkimuksesta on Suomen Apteekkariliiton toteuttama Apteekkityö 2021-kysely (E. Aaltonen, henkilökohtainen keskustelu, 6.5.2021). Vastauksista käy ilmi, että farmasistien kokemus johtajuudesta vaihtelee apteekkitoimipaikoittain huomattavasti. Vastaavasti verrattaessa kyselyn tuloksia Suomen työolobarometrin keskimääräisiin tuloksiin farmasistit kokivat, etteivät he voi niin paljon vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen kuin muut alat. Toisaalta esille nousi myös se, että vain noin joka kolmas

tunsi, että voi vaikuttaa paljon tai melko paljon omiin työtehtäviinsä. Lisäksi noin puolet vastaajista oli sitä mieltä että ”työpaikalla on liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden”. Muutosten jyllätessä apteekkitoimialaa on erityisen tärkeää saada syvällisempää lisätietoa siitä, miten avoapteekkien johtajuus koetaan apteekin farmaseuttisten työntekijöiden näkökulmasta katsottuna.

Tämän pro gradu -tutkielman johtajuuden teorian viitekehykseksi valittiin transformationaalinen johtajuustyyli. Tutkimuksen tarkastelun kohteeksi valittu johtajuusteoria sisältää ihannoivan vaikuttamisen, inspiroivan motivoinnin, yksilöllisen huomioinnin ja älyllisesti stimuloivan ihmisvoimavarojen johtajuuden (Bass ja Steidlmeier, 1999; Northouse, 2019, s. 163–164). Valittua teoriaa voidaan kuvailla johtajuudeksi, jonka keskiössä ovat nimenomaan ihmisistä kumpuat voimavarat, yksilöllisyys sekä yhteisiin tavoitteisiin pääseminen syvällisten merkitysten ansiosta (Bass, 1999; Bass ja Steidlmeier, 1999). Transformatiivinen johtaja edistää toimillaan autonomiaa tukien samalla työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Bass, 1999). Verrattaessa transformationaalista johtajuutta muutosjohtajuuteen on se sitä pysyvämpi, pidempiaikaisempi, ja lisäksi myös stabiileimmissa toimintaympäristöissä toimivampi johdon toimintapa tai käyttäytymistyyli (Herold ja muut, 2008).

Transformationaalinen johtajuus on yksi tutkituimmista organisaatioiden johtajuuteen liittyvistä johtajuustyyleistä (Bass, 1997; Bass, 1999; Gardner ja muut, 2020). Sillä on todettu olevan positiivisia vaikutuksia hyvin erityyppisissä organisaatioissa (Bass, 1997), eli niin innovatiivisilla luovuutta vaativilla aloilla (Uusi-Kakkuri, 2017) kuin terveydenhuollon toimialalla toimivissa organisaatioissa (Farahnak ja muut, 2020). Lisäksi transformationaalisen johtajuuden on todettu korreloivan positiivisesti henkilöstön voimaantumisen (Choi ja muut, 2016), työhyvinvoinnin (Nielsen ja muut, 2008; Nielsen ja Munir, 2009) ja itsejohtajuuden kanssa (Furtner ja muut, 2013).

Johtajuuden on todettu olevan erityisen tärkeässä asemassa liittyen terveydenhuollon järjestelmien ja organisaation muutostilanteisiin (Aarons ja muut, 2011), sekä tämän

ohella käytännön toimintaan (Farahnak ja muut, 2020). Tutkittaessa nimenomaan terveydenhuollon organisaatiota, joiden toimintaa ohjaa evidence-based practice (EBP) havaittiin positiivinen korrelaatio transformationaalisen johtajuuden ja henkilökunnan EBP suhtautumiseen sekä sen implementointiin organisaatiossa (Farahnak ja muut, 2020). Tutkimuksessa havaittiin, että muutosjohtamisen avulla on mahdollista muuntaa yksilöitä entistä vastaanottavaisemmaksi muutostilanteissa. Vastaavasti inspiroivan motivoinnin turvin johtaja pystyy luomaan kuvan organisaatiolle positiivisesta visiosta, jonka työyhteisö voi saavuttaa muutoksen toteuttamisen myötä.

Vastaavasti Aarons ja muut (2011) havaitsivat tutkimuksessaan transformationaalisen johtamisen kautta johdetun positiivisen työilmapiirin ylläpitämisen olevan erityisen merkittävässä asemassa terveydenhuollon organisaation kohdatessa suuria muutoksia. Lisäksi Cartel ja muut (2013) totesivat tutkimuksessaan jatkuvassa muutoksen tilassa olevien organisaatioiden transformationaalisen johtajuuden kytkeytyvän parantuneisiin suhteisiin johdon ja henkilöstön kesken, sekä tämän ohella tehostuneeseen työtehtävistä suoriutumiseen ja niin ikään parempiin alaistaitoihin. López-Domínguez ja muiden (2012) mukaan transformationaalinen johtajuus korreloi muutoshakuisen organisaation alaistaitojen kanssa. Työntekijöillä on mahdollisuus halutessaan muuttaa käyttäytymistään, ja kehittää olosuhteita työyhteisössä ilmenevän transformationaalisen johtajuuden myötä. Yksilöiden kognitiiviset tunnetilat kuten esimerkiksi työrooliin liittyvä minäpystyvyys, ja vastuuntunto rakentavan muutoksen edistämisestä kytkeytyvät johtajuustyyliin.

Kanadassa sosiaali- ja terveydenhuollossa tehdyssä tutkimuksessa työntekijät arvioivat transformationaalisen johtamistyyliä liittyen johtajien tunneälyyn, ja tutkijat selvittivät sen vaikutusta henkilöstöön (Rinfret ja muut, 2018). Tutkimuksessa tunneälykkyyden todettiin olevan kytköksissä transformationaalisen johtajuuden kanssa, ja se näkyi organisaatioissa parempana työtyytyväisyytenä sekä oikeudenmukaisuuden tunteena. Lisäksi tutkijat totesivat transformationaalisesti toimivan johtajan sitouttavan syvällisemmin työntekijöitään, lisäävän heidän motivaatiotaan sekä vähentävän stressiä

ja ahdistusta. Lisäksi Feld (2013) totesi suomalaisille kuntatyöntekijöille tekemässään tutkimuksessaan transformationaalisen johtajuuden mahdollisesti vähentävän työntekijöiden kokemia depression oireita.

Itsessään johtajuutta on tutkittu vähänlaisesti farmasiassa, ja niin ikään asiaa ei nosteta alan toimijoiden keskuudessa kovinkaan aktiivisesti keskustelun aiheeksi. Edelleen on haastavaa ajatella, että nykyajan muutostenvirrassa apteekkien johtajuus tapahtuisi ilman suunnitelmallista johtamisosaamispääoman kartuttamista jo opintojen alkutaipaleelta lähtien. Tosin esimerkiksi Juutin (2021) väitöskirjatutkimuksen mukaan suomalaiset johtamiskoulutuslaitokset, jotka osallistuvat johtajien ja esihenkilöiden koulutukseen omaavat keskeisen roolin siinä minkälaisen esihenkilöroolin opiskelijat omaksuvat. On selvää, että uran varrella moni kartuttaa osaamistaan, mutta ensiaskeleet alalla otetaan yleensä havainnoimalla työympäristössä ilmenevää johtamista. Viimeistään uran ollessa huipulla proviisori päättyy hyvin todennäköisesti apteekkiluvan hakemiseen, ja sitä kautta johtamaan oman yrityksen liiketoimintaa.

Henkilökohtaisesti haastavan tutkimusaiheen valinnan koin itselleni luontaisena, koska olen itse työskennellyt useamman apteekkarin palkkaamana esihenkilönä, sekä toiminut lähes 18-vuotta proviisorina erityyppisissä avoapteeekeissa. Viimeiset kaksi vuotta siitä olen toiminut kahden pienen maalaisapteekkien apteekkarina, ja täten voin käsi sydämellä sanoa kokeneeni sekä esihenkilötoimintaan kohdistuvat vaatimukset, että henkilökohtaisesti yritysjohtamisen myötä tulleet haasteet ja velvoitteet. Samaan hengenvetoon todeten, että olen urallani törmännyt lukemattomia kertoja tilanteisiin, joissa asiantuntijoita johdettaessa johtajuusosaaminen, sekä tässä erityisesti apteekin asiakaspalvelun menestykäs johtaminen vaativat erittäin laajaa, monipuolista osaamista ja johtajuuskompetenssia. Itse päädyin lopulta kamppailtuani jatkuvan riittämättömyyden tunteen kanssa toisen minulle tärkeän tieteen, kauppatieteen pariin, ja sen myötä syntyi tämä kahta eri tieteenalaa yhdistelevä tutkimus.

Tämän tutkimuksen tuottaman tiedon pohjalta on mahdollista lähteä pohtimaan sitä, mikä merkitys osaavalla johtajuudella on apteekkitoimialan itsensä kannalta. Optimaalisessa tilanteessa toimiala itse on proaktiivinen ja ennalta toimintaa kehittävä osapuoli. Tänä päivänä organisaatioiden menestys riippuu pitkälti siitä, miten onnistuneesti niissä johdetaan ihmisiä. Hyvät asiakaskokemukset, ja laadukas lääkealan asiantuntijatyö syntyvät työntekijöiden kohdatessa apteekin asiakkaat. Nyt olisi viimeistään korkea aika pohtia sitä, miten apteekkitoimialalla johdetaan, jotta ala menestyy ja kukoistaa myös tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Suomessa ei ole koskaan aikaisemmin tehty vastaavanlaista laajaa kyselyaineistoon perustuvaa kvalitatiivista tutkimusta apteekkareiden johtajuudesta farmaseuttisten työntekijöiden näkökulmasta havainnoituna. Laadulliseen aineistoon perustuvan tutkimuksen tavoitteena on lisätä syvällistä ymmärrystä avoapteekkien farmasistien johtajuuskokemuksista. Aineistosta kumpuvia kokemuksia tarkastellaan valittujen teemojen kautta teoreettisella sisältöanalyysillä Bassin ja Steidlmeirin (1999) muodostaman transformationaalisen johtajuuden viitekehyksen kautta.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia apteekkareiden transformationaalisia johtajuuskäytäntöjä farmasistit kuvailevat kokemuksissaan?
2. Minkälaiset tutkimuksessa havaitut johtajuuskäytännöt tukevat tai osaltaan saattavat heikentää apteekkien johtajuustoimien vaikuttavuutta toimialalla.

Tutkimuksen tuoman ymmärryksen avulla on mahdollista lähteä kehittämään toimialan johtajuutta, ja täten nostaa apteekkien johtajuus ilmiönä toimialan keskustelun aiheeksi. Lisäksi tämä tutkimus tuottaa syvällisen näkemyksen työntekijälähtöisestä näkökulmasta farmasian johtajuuden kehittämisen tueksi.

1.2 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet

Tämän tutkimuksen keskeisimmät termit ovat *johtajuus ja transformationaalinen johtajuus*, kontekstin ollessa suomalainen avoapteekki. Tosin tehdyissä tieteellisissä tietokantahauissa jouduttiin kombinoimaan johtajuuteen ja terveydenhuoltoon liittyviä termejä, koska suoraan avoapteekkialalle suoritettuja vertaisarvioituja tutkimuksia löytyi niin niukasti. Kirjallisuuskatsauksen hakutermeinä käytettiin lisäksi sanoja: leadership, leading, leadership styles, management, change leadership, transformational, drugstore, pharmacy, pharmacist, community pharmacy, academic pharmacy, motivation, communication, empowerment, organizational commitment, follower, subordinate, health care, nursing.

Johtajuuden tutkiminen ei ole koskaan yksinkertaista, ja pohdittaessa tieteellistä johtajuustutkimusta on selvää, että se ei ole itsessään tuottanut vain yhdenlaisia totuuksia (Hiller ja muut, 2011). Eri aikakausina ilmenneet johtajuusopit ja -teoriat ovat päällekkäisiä ja ristiriidassa keskenään. Toisaalta näkökulmaan liittyviä eroavaisuuksia tulee esimerkiksi jo siinä, tutkitaanko johtajia vai johtajuuteen liittyviä prosesseja (Kort, 2008). Toisaalta yksinkertaisimmillaan saatetaan ajatella, että toimialalle voitaisiin valita vain yksi ja oikea johtajuusteoria, jonka avulla motivoidaan organisaatioita toimimaan tehokkaasti kohti haluttuja päämääriä (Day ja muut, 2013). Lisäksi johtajuus on aina tilannekohtaista ja toteutuu kussakin toiminnassa toteuttajansa mukaisesti. Saavutettu lopputulos kertoo johtajuuden summan, jonka laadun tulkitsevat katsojat eli johdettavat. Yksi konkreettinen tapa tunnistaa onnistunut johtajuus on näkemällä ja kokemalla se (Viitala ja Jylhä 2019, s. 11–13).

Johtajuuden määritelmien monimuotoisuudesta kertoo niiden huikea määrä. Kort (2008) nostaa artikkelissaan esille, että kirjallisuudessa on 221 erityyppistä määritelmää johtajuudesta. Tosin suurin osa niistä käsittää johtajuuden olevan ”*toimintaa, jossa yksi henkilö saa toiset yksilöt tekemään jotain*”. Vastaavasti kirjallisuudessa johtaminen jaotellaan perinteisesti strategiaan perustuvana toimintana, joka ohjaa organisaatiossa

sekä ihmisiä (*johtajuus, leadership*), että asioita (johtaminen, *management*) kohti haluttua päämäärää. Management osaltaan tarkoittaa lisäksi myös johtamista, jolla tuetaan ja stabilisoidaan organisaatiossa vallitsevaa tilannetta.

Organisaation haluamiin päämääriin päästään vain johtamalla toimintaa vuorovaikutuksessa johtajien ja johdettavien kautta (Mumford ja muut, 2000). Viitalan ja Jylhän (2019, s. 11) mukaan johtamisen ydinkysymyksiä ovat, *mitä tavoitellaan, miten organisaatio saadaan toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, ja miten haluttuihin tuloksiin päästään resurssien avulla*. Osaltaan liittyen organisaatioiden toimintaan voidaan puhua myös yrityksen strategisesta toiminnasta, jolla yritys hyödyntää resurssejaan muuttuvassa, kompleksisessä ympäristössä (Juuti ja Luoma, 2009, s. 25). Onnistuakseen tässä tehtävässään organisaatio tarvitsee johtajuudelta osaamista, motivaatiota, hyvät työolosuhteet ja -välineet. Toisaalta unohtamatta tästä liiemmin työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtämistä, sekä jokaisen yksilön sitouttamista tavoitteisiin.

Johtamisen välineinä voidaan pitää kysymistä, kuuntelemista ja asioista keskustelemista (Viitala & Jylhä, 2019, s. 12). Näitä välineitä organisaatio tarvitsee suunnitellessaan toimintaa, viestintään, tiedon välittämiseen ja ongelmanratkaisu- tai konfliktitilanteissa. Onnistunut dialoginen keskustelu perustuu siihen että siitä puuttuu statuskampppailu, molemmilla osapuolilla on halu ymmärtää toisiaan ja keskustelussa pyritään yhteisymmärrykseen sekä tasa-arvoiseen kohtaamiseen (Neuvonen, 2014, 294–295). Erityisen haastavaa tämä on keskellä aikapulaa elävissä organisaatiossa joissa koetaan vaikeita ristiriitatilanteita, ja dialogisen vuorovaikutuksen toteuttamiseen ei ole olemassa tarvittavaa tietoa, ymmärrystä, harjoittelua ja tahtoa (Syvänen ja muut, 2015, s. 16–17).

Vastaavasti ajatellessa johtajuuden näkökulmaa terveydenhuollosta käsin, täytyy siitä erottaa johtamisen alan sekä johtajuuden kohteen omintakeisuus verrattaessa muihin toimialoihin. Johtaminen kytkeytyy terveydenhuollossa hyvin monisäikeisesti

asiantuntijuuteen, osaamiseen, lakeihin ja velvoitteisiin. Terveysthuoltoon liittyvä johtaminen on huomioitu esimerkiksi Sosiaali- ja terveysministeriön (2017) Valtioneuvoston periaatepäätöksessä potilas- ja asiakasturvallisuusstrategiassa. Siinä todetaan, että terveydenhuollossa organisaation johtamisessa osallisena ovat vastuunotto asiakasturvallisuudesta ja sen toteutumisesta koko yksikössä. Johdon tulee varmistaa että organisaatiolla on käytössään asianmukaiset voimavarat, ammatillinen osaaminen sekä päätökset tulee arvioida asiakasturvallisuuden ja laadun näkökulmasta.

Toisaalta vastaavasti Englannissa terveydenhuollossa toimiva viranomainen (CQC=Care Quality Commission, 2017) on julkaissut raportin sairaalan toiminnan laadun parantamisesta. Kyseisessä selvityksessä otettiin huomioon organisaation eri jäsenten näkökulmia. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla johtajia, työntekijöitä ja sidosryhmiä. Tutkimuksen tuloksissa korostuivat tehokas johtajuus ja positiivinen avoin toimintakulttuuri. Nämä edellä mainitut tekijät luovat muutoksen keskellä elävään organisaatioon olosuhteet, joissa puutteellisiin toimintatapoihin uskalletaan puuttua, täten kyseenalaistaen huonot käytänteet. Selvityksessä todettiin että toimintakulttuurin muutoksen mahdollistivat kaikkien osapuolten kuuleminen, ja eriten se että johdon vastuulla oli keskusteluyhteyden muodostaminen osapuolien välille. Yhtenä keinona sairaaloiden avoimempaan toimintakulttuuriin oli tuoda johto näkyvämmiin esille, ja täten myös henkilökunnalle helpommin saavutettavaksi.

Osataan nämä edellä mainitut tutkimukset tuovat esille, miten johtajuus on sidoksissa johdettavaan toimintaan ja johdettaviin. Näkökulmat vaihtelevat sen mukaan mitä tyyliä johtamisessa halutaan korostaa. Eri aikakausien aikana johtajuuden painotukset ovat vaihdelleet, ja historian aikana johtamiseen on liitetty mielikuvia niin toimintaa valvovasta mekaanisesta asajohtajasta kuin autoritäärisestä päätösten tekijästä (Juuti ja Luoma, 2009, s. 14–15). Uusimmat johtamisen teoriat sen sijaan ovat tuoneet mukanaan positiivisemmän humanistisemmän ihmiskäsityksen, ja sen myötä organisaation yksilöt koetaan enemmänkin tavoitteellisina, luovina ja toimintaa kehittävinä voimavaroina (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 14–15). Tunteet ja ihmisten

kokemukset ovat tulleet osaksi myös strategisen johtamisen toimintakenttää (Juuti ja Luoma, 2009, s. 14).

Henkilöstöjohtamisessa ratkaisevia asioita sekä yksilö- että ryhmätasolla ovat selkeiden tavoitteiden asettaminen, valtuuttaminen, kommunikaatio ja vaikuttaminen (Lämsä ja Päivike, 2013, s. 225–242). Lisäksi keskeisiä elementtejä ovat työstä saatu palaute, riittävä osaaminen, palkitseminen ja tarvittaessa tuen saaminen. Toimintaympäristöön liittyviä ominaisuuksia ovat hyvä ilmapiiri sekä onnistunut yhteistyö. Tästä syystä ihmisten johtamisessa tuulta alleen ottaneet ideologiat korostavat nimenomaan ajatusta siitä, että organisaatioiden suorituskky rakennetaan suurelta osin ihmisten johtajuudesta käsin (Northouse, 2019, s. 1–5).

Tutkimuksen merkittävin käsite on *transformationaalinen johtajuus* (transformational leadership, TFL). Transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen on alkujaan luonut valtiotieteen emeritusprofessori James Burns seitsemänkymmentä luvulla (Northouse, 2019, s. 164). Perinteisen katsantokannan mukaan transformationaalisesti toimiva johtaja pystyy muuttamaan johdettavia yksilöitä parempaan suuntaan jalostaen samalla molempia osapuolia (Seeck, 2008, s. 327–329). Liittyen kyseiseen johtajuustyyliin löytyy myös useampia tutkijoiden luomia omintakeisia tapoja ajatella siitä (Northouse, 2019, s. 163–184). Pääperiaatteiden mukaisesti transformationaalinen johtaja on ominaisuuksiltaan karismaattinen, ja käyttää vaikutusvaltaansa rakentaakseen organisaatioon luottamusta, varmuutta ja optimismia.

Karisma on keskeinen johtajan ominaisuus, jonka myötä heihin halutaan samaistua, luottaa ja uskoa (Seeck, 2008, s. 327–329). Seeckin mukaan tällä tavoin toimivat henkilöt toimivat ikään kuin mentoreina heille, jotka haluavat kasvaa roolissaan, ja tuoden älyllisiä virikkeitä heille, jotka kaipaavat ongelmaratkaisuun uusia näkökulmia. Johtaja huolehtii että organisaation yksilöt onnistuvat tavoitteissaan, ja jokainen tukee toimeissaan toinen toistaan. Tähän tutkimukseen valittiin Bassin ja Steidlmeirin (1999) tapa hahmottaa transformationaalisesta johtajuutta. Tämä näkökulma painottaa erityisesti sitä, että

johtajalla on oltava moraalisesti ja eettisesti kestävä pohja, jonka varaan transformationaalisuus perustuu. Toisin sanoen osa karismaattisesti toimivista johtajista saattaa käyttää taustavoiminaan todellisuudessa narsismia, autoritäärisyyttä ja pelkän oman edun tavoittelua (Northouse, 2019, s. 165). Maailman politiikan kentällä näkyviä karismaattisia henkilöitä ovat olleet muun muassa Adolf Hitler kuin Dalai-lama. Transformationaalinen johtajuus on käytössä usealla eri alalla ja erityisesti hoitotieteessä. Esimerkiksi Giddens (2018) tuo esille hoitotieteeseen liittyvässä katsausartikkelissaan transformationaalisen johtajuuden olennaisuuden sairaanhoitajien johtajuudessa. Yhtenä merkityksellisimmistä asianhaaroista on se, että johtajuustyylin on todettu olevan erityisen onnistunut organisaatioiden muutostilanteissa.

Tutkimuksen kontekstina on suomalainen avoapteekki (community pharmacy) joka vastaa Lääkelain (395/1987) mukaan lääkkeiden vähittäismyynnistä, -jakelusta, -valmistuksesta sekä neuvonnasta ja palvelutoiminnasta. Siihen katsotaan liittyvän hyvin oleellisesti myös apteekin omistaja, joka hallitsee apteekkiluvan turvin apteekkiaan. Kyseinen avoapteekki on kansainvälisessä mielessä määritelmänä haastava, koska se saattaa tarkoittaa eri asioita eri maissa. Tässä tutkimuksessa sillä tarkoitetaan Suomen proviisoriomisteista eli apteekkarin omistamaa avoapteekkitoimintaa, johon eivät kuulu julkinen terveydenhuolto kuten sairaala-apteekit tai lääketeollisuus. Lisäksi tässä tutkimuksessa käytetään avoapteekki määritelmästä nimitystä apteekki. Vastaavasti taas esimerkiksi muissa Pohjoismaissa apteekkiliikkeen omistajana voivat toimia joko proviisori, yritys tai voidaan puhua ns. vertikaalisesta integraatiossa jossa lääketukku omistaa apteekin (Suomen Apteekkariliitto, 2019b).

Apteekin työntekijöistä tähän tutkimukseen on valittu vain farmasistit. Termi farmasisti voi sisältää joko yliopistotutkintona suoritettua kolmivuotisen farmaseutin tutkinnon, viisivuotisen proviisorin tutkinnon tai vastaavasti farmasian tohtorin tutkinnon. Henkilöryhmät ovat terveydenhuollon laillistettuja ammattihenkilöitä, joilla on apteekissa oikeus antaa lääkeneuvontaa sekä toimittaa lääkkeitä. Kansainvälisesti

koulutusnimikkeet eroavat toisistaan, ja maiden välillä on eroa siinä mitä niillä missäkin maassa tarkoitetaan.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdanto kappaleessa käydään lävitse terveydenhuoltoon tulossa olevia muutoksia, sekä apteekkikenttään että johtajuuteen liittyvää problematiikkaa eri instanssien näkökulmista. Tämän kappaleen jälkeen käydään lävitse johtajuuden ja transformationaalisen johtajuuden määritelmiä, sekä niihin liittyviä asianhaaroja. Kirjallisuusosiossa johtajuutta katsotaan tutkimuskysymyksissä olevien teemojen kautta, käsitellen niiden merkitystä eri johtajuuskäytäntöjen takana. Tämän ohella tutkielmassa käydään lävitse syvällisemmin transformationaalisen johtajuuden teoriataustaa, ja sitä millä tavoin transformationaalista johtajuutta on käsitelty eri tutkimuksissa. Tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen muodostaa Bassin ja Steidlmeirin (1999) ajatteleva tapa transformationalisesta johtajuudesta. Lisäksi tarkoituksena on tuoda esille erityisesti tutkimuksia, jotka ovat selvittäneet transformationaalisen johtamisen vaikutuksia terveydenhuollon toimintaympäristössä.

Taustakirjallisuuteen perustuvassa kolmannessa teorialuvussa tarkastellaan johtamista ja johtajuutta farmasiassa, sekä apteekkiliiketoimintaa johtamisympäristönä. Lisäksi samalla käyden lävitse aikaisempia tutkimuksia liittyen farmasistien kokemuksiin johtajuudesta. Lukijalle pyritään muodostamaan selkeä kuva apteekkiliiketoiminnasta Suomessa. Samalla käsitellään johtajuuden merkityksellisyyttä terveydenhuollon näkökulmasta katsottuna, ja sitä minkälaisia erityispiirteitä liittyy terveydenhuollon asiantuntijoiden johtajuuteen.

Neljännен luvun muodostaa metodologian kokonaisuus johon kuuluvat tutkimusaineisto ja -menetelmät. Tässä käydään seikkaperäisesti lävitse tutkimuspopulaatiota sekä teoreettisen sisältöanalyysin toteutusta. Tämän ohella pohditaan tutkimuksen

luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Tutkielman toiseksi viimeisessä luvussa vuorossa ovat tutkimustulosten esille tuominen viitekehykseen liittyvien teemojen kautta, sekä päätulokset. Johtajuuskäytäntöjä katsotaan ihannoidun vaikuttamisen, inspiroivan motivoinnin, yksilöllisen huomioinnin ja älyllisen stimuloinnin kautta. Tutkielman viimeisissä kappaleissa käsitellään johtopäätöksiä, tarkastellaan keskeisimpiä tutkimustuloksia, sekä lopuksi käydään lävitse tutkimukseen liittyvät rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet.

2 Ihmisten johtaminen ja transformationaalinen johtajuus

2.1 Johtajuus

Puhuttaessa ihmisten johtamisesta kutsutaan sitä useimmiten johtajuudeksi (Lämsä ja Päivike, 2013, s. 205–206). Tosin käsitteenä se on monitulkintainen ja sille löytyy kirjallisuudesta useita erilaisia määritelmiä. Historian saatossa johtajuusajattelua ovat muovanneet niin taylorismi kuin psykoanalyttiset teoriat (Kets de Vries, 2007, s. 23–30). Perinteisiin historiassa esiintyneisiin johtajuuden teorioihin perustuvat näkökulmat havainnoivat itsessään yleensä joko johtajan luonteenpiirteitä, käyttäytymistä, personallisuutta tai tilannesidonnaisuutta (Northouse, 2019, s. 2–3). Johtajaan liitettyjen luonteenpiirteiden käsittelyssä on otettu huomioon esimerkiksi tunneälyä, eettisyyttä, vastuullisuutta ja monia muita lukuisia piirteitä. Tavoitteena arvioida johtajan luonteenpiirteiden ominaisuuksien kautta niiden vaikuttavuutta esimerkiksi työntekijöiden suoriutumiseen (Lämsä ja Päivike, 2013, s. 222–224).

Todellisuudessa johtajiin kohdistuvat odotukset ovat kovat ja niitä on haastava täyttää. Kautta aikain ihmisten johtajuus on verhoutunut niin sankaritarinoiniin kuin narsististen diktaattoreiden valtaa-asemaan. Vahva, karismaattinen johtaja hurmaa vuorovaikutustaidoillaan kuulijansa, ottaen näin tilanteen haltuunsa, ja ohjaten joukkojansa kohti haluamaansa päämäärää (Antonakis, ja muut, 2012). Vastaavasti Lämsä ja Päivike (2013, s. 222–224) toteavat *”johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi”*. Prosessissa yksilö pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. Vroom ja Jago (2007) näkevät johtajuuden prosessina, joka motivoi johtajaa ja johdettavia yhteisen päämäärän sisäistämisen kautta kohti toivottuja saavutuksia.

Vastaavasti Kets de Vries (2007, s. 74–76) jakaa johtajat karkeasti heidän itsensä valitsemansa toimintatavan mukaisesti niihin johtajiin, jotka hakeutuvat muiden joukkoon ja heihin, jotka hakeutuvat erilleen muista sekä heihin, jotka hakeutuvat toimimaan muita vastaan. Tosin tutkijoiden mukaan konteksti, päätösten merkittävyys ja niihin liittyvät velvoitteet, päämäärä sekä konfliktien mahdollisuus vaikuttavat johtamisessa tehtäviin päätöksiin, ja täten ne ohjaavat valittuja johtajuustyyliä (Vroom ja Jago, 2007).

Toisaalta kritiikkiä johtamisen teorialle ovat saaneet siitä, että niiden perusteella on lähes mahdotonta muodostaa järkevää kokonaisuutta, koska esimerkiksi tehokkaan johtajan piirteiden lista jatkuu jatkumistaan (Lämsä ja Päivike, 2013, s. 222–224). Jos taas vastaavasti piirreteorian mukaan pelkästään persoonallisuuden piirteistä tehdään tietyntyyppistä johtajien lokeroitua, voi se johtaa asioiden liialliseen yksinkertaistamiseen (Kets de Vries, 2007, s. 70–74). Toisen ääripään mukaan voidaan ajatella, että todellinen persoonallisuuden ymmärtäminen vaatii yksilöllistä pohdintaa, yleispätevien lakien hylkäämistä sekä syvällistä kehitysnäkökulman hallintaa.

Hiller ja muiden (2011) laajaan johtajuuden lopputulemiin keskittyvässä kirjallisuuskatsauksessa vuosilta 1985–2009 kerätyn tutkimusaineiston mukaan johtajuudesta tehtyjen tutkimusten tuloksiin vaikuttaa paljolti se kenen näkökulmasta asiaa katsotaan, millä aikavälillä tutkimus on tehty, ketkä johtajuutta arvioivat, ja millä kriteereillä sekä analyyseillä tuloksia tullaan arvioimaan. Katsauksen mukaan vähiten johtajuuden ilmenemistä on tutkittu liittyen vertaisarviointiin, ryhmissä ilmenevissä prosesseissa (kuten yhteen hiileen puhaltaminen) ja motivaation avulla saavutettavien päämäärien kautta.

Toisaalta ajatellessa johtajuutta yhtenä itsensä johtamisen taidot nousevat yhä merkittävämpään asemaan tulevaisuudessa liittyen erityyppisten teknologiavälitteisten työtehtävien, ja projektimaisten prosessien lisääntymisen myötä (Väänänen ja muut, s.11). Tosin enenemässä määrin työtehtävissä tarvitaan uusien sovelluksia digitalisaation

tarjotessa uusia mahdollisuuksia. Esihenkilöiltä odotetaan lisääntyvässä määrin itsetuntemusta. Tuntemalla itsensä on mahdollista myös ymmärtää paremmin toisia työntekijöitä (Hämäläinen, 2015, s. 21–24). Parantuneen itsetuntemuksen myötä ymmärrys sisäisestä maailmasta, tunteista, tarpeista, ennakkoluuloista, uskomuksista ja motiiveista lisääntyy.

2.2 Transformationaalinen johtajuus

Tässä luvussa keskitytään tuomaan esille johtajuutta transformationaalisen johtajuuden viitekehyksen kautta katsottuna, ja sitä miten se yhdistää organisaation tarpeet ja tavoitteet johtajan sekä johdettavien yhteiseksi toiminnaksi. Farmasian alalla transformationaalista johtajuutta on vain lähinnä tutkittu yliopistotasolla akateemisen farmasian piirissä (Allen ja muut, 2016). Tosin uusimmat tutkimusaiheet liittyen transformationaaliseen johtajuuteen ovat liittyneet transformationaalisen johtajuuden vaikutukseen puhuttaessa yritysten vastuullisuudesta. Esimerkiksi sitä on tutkittu selvittämällä transformationaalisen johtajuuden yhteyttä sosiaaliseen vastuuseen USA:n yliopiston alumneilla (Allen ja muut, 2017). Tässä kyseisessä tutkimuksessa todettiin transformationaalisen johtajuuden olevan yhteydessä suorittavan portaan henkilöstön kokemukseen organisaation huomaavaisuudesta. Tämä osaltaan mahdollisti työntekijöille paremman samaistumisen ja sitoutumisen tunteen organisaatioon.

Johtajuusteorioiden monilukuisesta määrästä huolimatta transformationaalinen johtajuus on yksi eniten tutkituimmista viitekehyksistä. Usein sitä saatetaankin kutsua erityyppisillä käsitteillä kuten esimerkiksi uudistava muutosjohtaminen, syväjohtaminen ja vuorovaikutuksellinen johtaminen (Northouse, 2019, 163–168). Tämän ohella hyvin samankaltaisena käsitteenä voidaan pitää muutosjohtajuutta (change leadership). Transformationaalisen johtajuuden voidaan ajatella kytkeytyvän syvällisemmin muutoksen aikaansaamiseen johdettavissa johtajan omien toimintatapojen tai käyttäytymisen myötä. Muutosjohtajuudesta transformationaalinen johtajuus eroaa

siinä, että se on pysyvämpi, pidempiaikaisempi ja stabiilissa toimintaympäristössä toimiva johdon toimintatapa tai käyttäytymistyyli.

Alkujaan transformationaalisen johtajuuden käsitteen on kehittänyt James MacGregor Burns 70-luvulla, josta taas vastaavasti Bernard M. Bass on laajentanut ja täydentänyt sitä omalla näkemyksellään (Bass ja Avolio, 1994, s. 1–2; Bass ja Riggio, 2006, s. 1–3). Osaltaan Bass (Northouse, 2019, s. 168–169) on merkittävästi vaikuttanut transformationaalisen johtajuuden kehittymiseen ja hänen ydinajatuksensa lähtee siitä, että karismaattisen esimiehen tulee pystyä motivoimaan työntekijöitä yhä parempiin työsuorituksiin ja jopa ylittämään ne. Täten johtaja on kykeneväinen johtajuuteen liittyvillä toimillaan lisäämään henkilöstön tietoisuutta organisaatiolle tärkeistä tavoitteista ja keinoista.

Tämän ohella Bassin transformationaalista johtajuuskäsitystä kuvataan uudistavaksi syvälliseen muutokseen pyrkiväksi johtajuudeksi, jossa organisaation merkittävimmäksi voimavaraksi kohotetaan ihmiset (Bass ja Steidlmeier, 1999; Viitala ja Jylhä, 2019, s. 264). Onnistuakseen johtajuuteen liittyvissä toimissaan johtaja tarvitsee myös tunneälyyn liittyviä taitoja. Yksilöille annetaan enemmän painoarvoa luottamuksen ja motivoinnin keinoin, jolloin he pyrkivät suorituksissaan ylittämään itsensä (Northouse, 2019, s. 163–164). Transformationaalinen johtaja ohjaa muutoksien lävitse vetoamalla tunteisiin, järkeen ja tahtoon. Johtajuus perustuu ennakointiin, nykytilan haastamiseen ja pitkällä aikavälillä päämäärien tulokselliseen saavuttamiseen. Transformatiivinen johtaja antaa yksilöiden luovuudelle sijaa, painottaen samalla erityisesti motivaation merkitystä suoriutumisessa (Koh ja muut, 2019).

Lisäksi myös Kouzes ja Posner (Northouse, 2019, s. 176–177) ovat tuoneet oman lisänsä transformationaaliseen johtajuuteen tutkimalla tuhansia johtajia heidän ollessaan parhaimmillaan (”personal best”) haastavissa johtajuustilanteissa. He nostavat viisi universaalia, yhteistä ja parasta johtajuuskäytäntöä: *esimerkillä johtamisen* (model the way), *visioinnin* (inspire a shared vision), *haastamisen* (challenge the process),

osallistuvan johtamisen (enable others to act) ja *rohkaisemisen* (encourage the heart). Näitä johtajuustoimia hyödyntämällä johtaja osoittaa omalla esimerkillään vakaumuksensa arvojensa takana, sekä näyttää tekojensa kautta olevansa roolimalli edustamilleen asioilleen.

Bassin ja Steidlmeierin (1999) transformationaalisen johtajuuden ominaisiksi piirteiksi voidaan listata neljä osa-aluetta: *ihannoitu vaikuttavuus* (charisma, idealized influence), *inspiroiva motivointi* (inspirational motivation), *älyllinen stimulointi* (intellectual stimulation) ja *yksilöllinen huomiointi* (individualized consideration). Vaikuttavuuden tai ts. karismaattisuuden kautta johtaja toimii esikuvana muille, ja johtaa oman esimerkin kautta tuoden täten esille organisaation tahtotilan ja mission. Hän rakentaa vaikuttamiskykynsä kautta luottamusta vedoten henkilöstön tunteisiin. Tämän kaltainen syväjohtaminen perustuu luottamuksen rakentamiseen, vastuun kantamiseen, oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen (Gröönroos ja Perälä, 2004, s. 6–7). Johtaja toimii omien todellisten olemassa olevien vahvojen standardien ja eettisten vaatimusten mukaisesti. Menettelemällä täten johtaja ansaitsee työntekijöidensä syvällisen kunnioituksen (Northouse, 2019, s. 169–171).

Inspiroivan motivoinnin avustuksella johtaja kommunikoi odotuksensa työntekijöille ja sitouttaa heidät näin ponnistelemaan saavutusten eteen yhä kovemmin. Työelämässä tämä näkyy siten, että luottamukseen perustuva joukkuehenki motivoi yksilöitä työskentelemään tiimien parhaaksi. Johtaja rohkaisee vuorovaikutuksellisin keinoin yksilöitä sitouttamalla heidän organisaation päämääriin (Northouse, 2019, s. 171). Työntekijöille tämä näyttäytyy eritoten selkeinä tavoitteina, kannustavana mutta erityisen palkitsevana johtamiskäyttäytymisenä (Gröönroos ja Perälä, 2004, s. 7).

Johtajan älyllinen stimulointi kannustaa työntekijöitä luovaan ja innovatiiviseen toimintatapaan (Gröönroos ja Perälä, 2004, s. 7). Toisaalta haastaen näin yksilöt kyseenalaistamaan nykyisiä uskomuksia ja arvoja niin toimijan itsensä kuin organisaation kannalta. Toimintatapa rohkaisee laaja-alaiseen ongelmanratkaisukykyihin, edistäen

näin hyvinvointia kasvavan itseluottamuksen ja pystyvyysuskon muodossa (Northouse, 2019, s. 171). Luottamukseen perustuvassa organisaation ilmapiirissä huomioidaan työntekijöitä yksilötasolla kuunnellen, välittäen ja osoittamalla kiinnostusta heidän kehittymisestään sekä hyvinvoinnista. Transformationaalinen johtaja kuuntelee työntekijöiden tarpeita, ja kohtaa heidät jokaisen kuuntelevalla sekä välittävällä otteella (Northouse, 2019, s. 171–172).

Transformationaalinen johtajuus on johtajuustutkimuksien myötä laajentunut katsomaan johtajuutta ikään kuin eri ääripäiden kautta: transaktionaalinen johtajuus (transactional leadership), ja täysin toiseen ääripäähän sijoittuva välinpitämätön passiivinen johtamattomuus (Kirkbride, 2006). Laissez-Faire johtajuus on pohjimmiltaan passiivista, tehotonta ja johtajuustyyli keskittyy lähinnä ”hällä väliä” asenteeseen. Johtaja niin sanotusti jättää ihmiset johtamatta vetäytymällä johtajan roolista, välttämällä päätöksentekoa ja jättäytymällä pois konfliktien hoidosta. Vastaavasti transaktionaalinen johtaja johtaa organisaatiota eräänlaisen ns. vaihtokaupan avulla (Northouse, 2019, s. 168–170). Hyvästä suoriutumisesta palkitaan, ja vastaavasti sovitusta säännöistä havaittuihin poikkeuksiin puututaan havaittaessa vasta niissä vakavia virheitä. Tosin moni johtaja soveltaa näitä transformationaalisen johtajuuden elementtejä erityyppisissä johtamistilanteissa.

Laissez-faire johtajuuden kokemista työntekijöiden näkökulmasta on selvitetty norjalaisessa tutkimuksessa, ja siinä todettiin, että omaan työroolin liittyvät epäselvyydet ovat todennäköisempää, jos sitä edeltää laissez-faire tyyppinen johtamistyyli (Skogstad ja muut, 2014). Samaisessa tutkimuksessa havaittiin myös yhteys siihen, että johtajuustyyli saattaa olla yksi juurisyy työperäiselle stressille. Tämä tulos tukee näkemystä siitä, että lähiesihenkilöllä on merkittävä rooli työntekijöiden työkuvan, ja siihen liittyvien toimien sekä työtehtävien selkiyttämisessä. Johtaja voi itsessään toimia merkittävänä stressin aiheuttajana, jos hän ei toteuta johtamisen toimia ja on passiivinen roolissaan erityisesti tilanteessa, jossa työntekijät tarvitsevat johtajuutta.

Transaktionaalinen johtajuus keskittyy asioiden johtamiseen, jossa kohdistetaan huomiota tavoitteiden toteutumiseen rangaistusten, suunnitelmien ja tehokkuuden ohella (Viitala ja Jylhä, 2013, s. 264). Kyseisessä johtajuustyylissä motivaatiota haetaan palkkioiden avulla, ja se perustuu pitkälti työntekijöiden kontrollointiin. Johtaja toteuttaa toimintaansa enemmän keinojen ja asemavaltansa kautta kuin tavoitteiden kautta, tavoitteenaan enemmänkin nykytilan ylläpitäminen kuin kehittäminen (Päivike ja Lämsä, 2013, s. 241–242). Transaktionaalinen johtaja palkitsee työntekijöitä hyvistä suorituksista, vastaavasti rankaisemalla epäonnistuneista toimista (Koh ja muut, 2019).

Carless ja muiden (2000) Australiassa tekemässään tutkimuksessa selvittivät pankkisektorin työntekijöiden kokemuksia johtajansa transformationaalisen johtajuuden piirteiden perusteella. He ottivat tutkimukseensa mukaan transformationaalisen johtajuuden seitsemän elementtiä: visioinnin, henkilökunnan kehittämisen, kannustaminen, voimaantumisen, luovan ajattelutavan, esimerkillä johtamisen ja karismaattisuuden. Tutkijat loivat sen perusteella johtajan transformationaalista johtamista mittaavan GTL-mittariston (Global Transformational Leadership). Tässä tutkimuksessa transformationaalisen johtajuusmittariston yhtenä merkittävämpänä erottuvana tekijänä oli se, että tässä johtaja loi visioinnin avulla ympärilleen tulevaisuuden tahtotilan välittäen sen työntekijöille saakka. Visio tuli näkyvimmin esille johtajan arvojen mukaisissa toimintatavoissa. Käytännössä työntekijät sisäistivät organisaation yhteisen tarkoitusperän, joka osaltaan motivoi ja johdatti yksilöitä kohti haluttua päämäärää. Lisäksi johtaja kannusti henkilökohtaiseen kehittymiseen yksilötasolla jakamalla vastuuta ja työtehtäviä luoden näin lisäksi haasteellisia oppimistilanteita ja uusia mahdollisuuksia.

Tämän ohella Carlessin ja muiden (2000) tutkimuksessa todettiin tärkeänä osana transformationaalista johtajuutta on kannustaminen ja positiivisen palautteen antaminen. Tunnustamalla yksittäisiä saavutuksia johtaja ilmaisi luottamusta henkilökuntaansa kohtaan. Antamalla tukea sekä yksilö- että ryhmätasolla mahdollistettiin haasteellisten päämäärien saavuttaminen. Tämän ohella johtaja otti

tiimin jäsenet mukaan päätösten tekoon ja sitä kautta jakoi valtaa ja vastuuta henkilökunnalleen. Voimaantumisen kautta yksilöille tuli tunne, siitä että he ovat voineet itse vaikuttaa ongelmien ratkaisuun ja päätöksiin. Voimaantumisen avulla voitiin organisaatioon luoda luottamuksellinen, kunnioituksellinen ja avoimen viestinnän mahdollistava ilmapiiri. Transformationaaliset johtajat osoittivat yhdenmukaisuutta näkemyksissään ja käyttäytymisessään organisaatiossa. Johtajat ilmaisivat selkeästi kommunikoimalla oman arvopohjansa ja uskomuksensa henkilökunnalleen. Tämän ohella johtaja omasi luovan ajattelutavan, ja löysi uudenlaisia ratkaisuja ongelmiin. Karismaattisuus osana johtajaa loi ympärilleen luottamusta, ymmärrystä osaamisentasosta ja siitä että johtaja on luottamuksen arvoinen. Tämä inspiroi ympärillä olevia ja motivoi kohti yhä parempia saavutuksia.

On sanomakin selvää, ettei täydellistä johtajuudenteoriaa voida saavuttaa, ja niin myös transformationaalinen johtajuuteen sisältyy vajavaisuuksia ja heikkouksia (Andersen ja Aarum, 2015.) Lähtökohtaisesti transformationaalinen johtajuus käsittää niin monta erilaista elementtiä, ja täten siitä on haastavaa saada esille merkittävimmät muuttujat. Tosin teoriaa voidaan ymmärtää myös sitä kautta, miten se eroaa muista teorioista (Andersen, 2018). Viitekehyksessä käytettävien käsiteiden ja niiden määrittelyn tulisi olla selkeää. Tässä tapauksessa transformationaaliseen johtajuuteen liitetyt neljä ulottuvuutta, vaikuttavuus, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi menevät kukin osaltaan päällekkäin toistensa kanssa, ja niitä on hankalaa rajata toisistaan erilleen (Northouse, 2019, s. 180–181). Loppujen lopuksi on haastavaa erottaa johtamiskäytännöksi, joka liittyy ainoastaan yhteen ulottuvuuteen. Kritiikkiä transformationaalinen johtajuus saa myös siitä, että se on alkuperältään luotu enemmänkin sosiaalisia ja poliittisia tarkoituksia varten kuin yrityksissä tapahtuvaa liiketoimintaa varten (Andersen, 2018). Tosin riippumatta tästä asianhaarasta tutkijat ovat omaksuneet juuri transformationaalisen johtajuuden teorian enemmänkin johtajuustutkimuksiin kuin poliittisiin tarkoituksiin (Northouse, 2019, s. 180–181).

Northouse (2019, s. 180–181) tuo yhtenä merkittävimpinä kritiikin aiheena esille transformationaalisen johtajuuden kvantititaavisissa tutkimuksissa mittarina käytetyn MLQ. Siinä tuloksina on saatu että neljä elementtiä korreloivat keskenään merkitsevästi, ja näin ollen ei tutkimuksessa saada esille toisistaan selvästi erottavia tekijöitä. Tämän vuoksi on ehdotettu, että transformationaalista johtajuutta voitaisiin ymmärtää paremmin narratiivisen tutkimusnäkökulman kautta kuin kvalitatiivisten tutkimusten kautta. Tämä on myös yksi lähtökohta sille miksi valita tutkimusotteeksi nimenomaan laadullinen tutkimusmenetelmä, ja nostaa tutkittavien kokemukset merkitykselliseen asemaan.

Toisaalta kritiikkiä voidaan kohdistaa siihen että transformationaalinen johtajuus käsittelee johtajuutta ikään kuin johtajan persoonallisuuden luonteenpiirteinä tai henkilökohtaisina taipumuksina (Northouse, 2019, s. 180–181). Jos johtajuutta katsotaan lähtökohtaisesti tästä aspektista käsin, on hankalaa kuvitella miten luonteenpiirteitä voidaan opettaa tai edes muuttaa. Toisaalta kuinka moni johtaja voi periaatteessa onnistua muuttamaan seuraajiaan? Se vaatisi uniikkia osaamista johtajaltaan, koska kyseessä on todellinen kyky muuttaa yksilöitä.

Tutkijat eivät ole onnistuneet täysin selkeästi tuomaan esille transformationaalisten johtajien aikaan saamaa muuttumisen syy-yhteyttä organisaatio- tai yksilötasolla (Northouse, 2019, s. 181). Tosin Arthur ja Hardy (2014) pystyivät osoittamaan kokeellisessa interventiossa, että transformationaalisella johtajuudella pystyttiin vaikuttamaan positiivisesti organisaation suoriutumiskykyyn varsin haasteellisissa olosuhteissakin. Kritiikkiä teoria saa tämän ohella siitä, että sen maailmankatsomus perustuu elistiseen näkökulmaan ja antidemokraattisuuteen. Transformationaalinen johtaja saattaa antaa itsestään kuvan jossa hän on kaiken yläpuolella, ja tekee päätökset itsenäisesti riippumatta muista (Northouse, 2019, s. 181).

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Sinänsä johtajuus voidaan nähdä prosesseina, joilla vaikutetaan tietyissä konteksteissa yksilöihin, jotka omalta osaltaan hyväksyvät johtajansa antamat yhteiset tavoitteet (Silva, 2016). Johtajuus on monitahoinen vuorovaikutusprosessi, joka liittyy itsensä johtamiseen, muiden johtamiseen, organisaatiokulttuurista huolehtimiseen ja yksilön sitouttamiseen yrityksen päämääriin. Tämän ohella johtajan on ymmärrettävä sisäistää oma paikkansa muiden johdettavien joukossa (Peters ja Haslam, 2018).

Johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutus koskettaa niin yksilöitä, ryhmiä, organisaatioita, asiakkaita kuten ympäröiviä verkostoja. Vuorovaikutuksellisin keinoin ohjataan verkostojen ja yksilöiden suoriutumista, motivointia ja palkitsemista tilannekohtaisesti (Viitala ja Jylhä, 2013). Puhuttaessa johtamisen kompleksisuudesta nousee siinä hyvin harvoin esille johtamisen arkiperäisyys. Johtaminen tapahtuu jokapäiväisissä kohtaamisissa ja arjen toiminnoissa. Johtajat itse nostavat arkisista tilanteista esille merkittävänä johtajuuskäytänteinä kuuntelemisen, keskustelut ja hyvän työilmapiirin luomisen (Alvesson ja Sveningsson, 2003).

Tämän päivän organisaatiot kohtaavat lukemattomia määriä vaihtoehtoisia ratkaisumahdollisuuksia, jotka osaltaan haastavat johtajaa reagoimaan mahdollisiin haasteisiin ja uhkiin. Toimintaympäristöjen muutosten myötä, ja asioiden kytkeydyttyä yhä tiiviimmin toisiinsa, yritykset ovat siirtymässä yhä syvemmälle kohti monimutkaista maailmaa (Paju, 2017, s. 33–37). Näyttääkin siltä, että organisaatioilla on selkeä tarve siirtyä perinteisistä mekanistisista ajattelumalleista kohti kompleksisuuden periaatteita. Juutin ja Luoman (2009, s. 114–115) mukaan se vaatii johtajaltaan organisaation näkemistä ja lähestymistä systeemeinä. *”Kompleksisuuden mukaan johdettavilla asioilla on oma luonteensa, joka aiheutuu niiden sisällä olevista jatkuvista vuorovaikutussuhteista”*. Tämän näkökulman kautta katsottaessa johtajuutta voidaan tarkastella yhä syvällisemmin organisaation johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Kompleksinen maailma vaatii johtajaltaan hyvää ongelmanratkaisukykyä, ja uusien

toimintojen innovointia. On tärkeää tunnistaa, että kokemus, ymmärrys työn luonteesta, käsitys organisaatiota ympäröivästä maailmasta, ja kyky hahmottaa tämä kokonaisuus ongelmienratkaisumallien kannalta vaatii johtajaltaan tehokasta johtajuutta (Mumford ja muut, 2000).

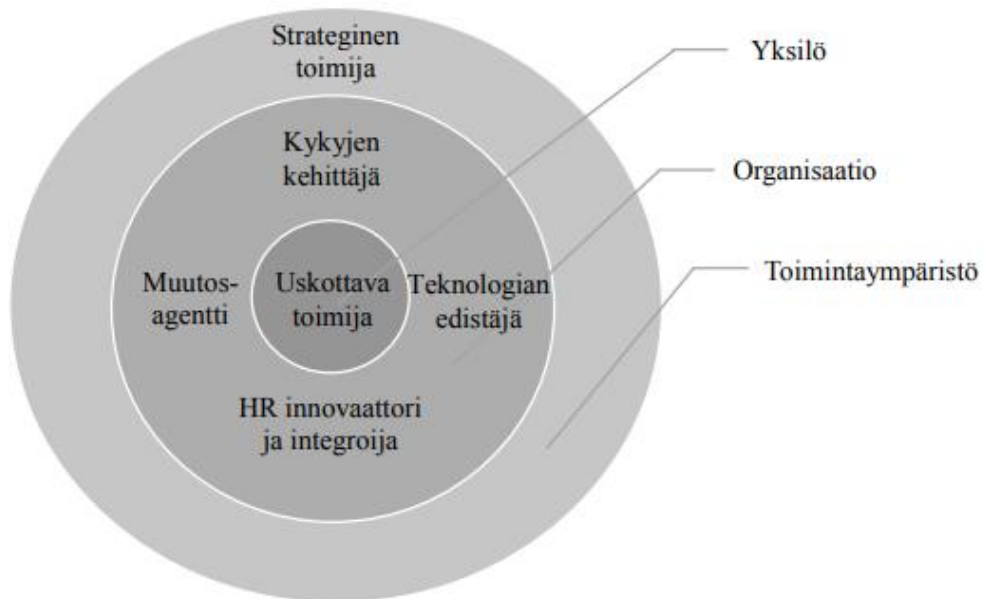
Organisaatiossa työskentelevät ihmiset saavat liiketoiminnan aikaiseksi, ja ovat täten yrityksen kilpailukyvyn kannalta välttämätön ja ratkaiseva voimavara. ”Yrityksen liiketoiminnan sujuvuus, laatu ja kehitys riippuvat riittävän ja oikein kohdennetun työvoiman lisäksi henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja motivaatiosta” (Viitala & Jylhä, 2019, s. 221). Henkilöstön johtamiseen kohdistuvat toimet ovat yksi kriittisimmistä johtamisen alueista, ja todellisuudessa työntekijöihin liittyviä riskejä on haastavampaa ennakoita kuin tuotantotekijöihin liittyviä riskitekijöitä. Tämän ohella henkilöihin liittyvien riskien taloudellisia vaikutuksia on hankalampaa ennustaa, ja inhimillisen tiedon sekä taidon korvaaminen on sekä hidas- että kallis prosessi.

Henkilöstöjohtamisen (Human Resource Management) kenttään kuuluvat kokonaisvaltainen ymmärrys organisaation henkilöstön hankinnasta, motivoinnista, ylläpidosta, kehittämisestä, suoriutumisesta ja palkitsemisesta. Voidaan sanoa, että henkilöstön ja johdon välillä tulisi vallita ymmärrys yrityksen tavoitteista liiketoiminnan ydintehtävien suorittamisessa (Kauhanen, 2012). Onnistuessaan ihmisvoimavarojen johtamisessa organisaatio pystyy houkuttelemaan palvelukseen haluamiaan yksilöitä, ja vastaavasti hyvinvoiva henkilöstö suoriutuu työtehtävistä motivaation ja kannustuksen siivittämällä.

Kirjallisuudessa henkilöstöjohtamista tarkastellaan hyvin usein kahdesta eri näkökulmasta käsin: kovasta (Hard HRM approach) ja pehmeästä henkilöstöjohtamisesta (Soft HRM approach, Viitala ja muut, 2014a, s. 3–4). Pehmeä lähestymistapa korostaa työntekijöiden inhimillisyyttä, ja katsoo sen merkityksellisyyttä organisaation pääoman kannalta katsottuna. Sen tavoitteena on motivoida, sitouttaa ja kehittää osaamista parhaan mahdollisen kilpailukyvyn saavuttamiseksi. Vastaavasti kova HRM painottaa

henkilöstöä enemmän kulueränä, jossa pääpaino on kustannustehokkuuden maksimoinnissa ja kontrolloinnissa. Toisaalta henkilöstöjohtamiseen liittyvien näkökulmien väliset jännitteet ja kilpailuasetelmat eri tavoitteiden välillä tekevät siitä tasapainoilua eri tilanteiden välillä. On etsittävä ja toteutettava samanaikaisesti työvoiman joustavuutta, pitkäaikaista sitouttamista, palkkamenojen karsimista, huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista, samalla tehostaen suoriutumista ja säilyttäen henkilöstön työmotivaatio (Viitala ja muut, 2014a, s. 6).

Yksi perinteikkäimmistä tavoista katsoa henkilöstöjohtamisen toimintakenttää on Dave Ulrichin ja hänen tutkijaryhmänsä luoma roolitus (Jolkkonen ja Järnlström, 2014, s. 25–27). Viitekehyksen mukaan henkilöstöjohtamisen ammattilaisen tulee omaksua neljä proaktiivista toimintaroolia: strateginen kumppani, hallinnon asiantuntija, henkilöstön asiantuntija ja muutosagentti. Tällä hetkellä yhtenä vallitsevimpana roolina on strateginen kumppanuus, jonka myötä keskitytään yhä syvällisemmin organisaation strategisten tavoitteiden tukemiseen henkilöstöjohtamiseen liittyvien käytäntöjen myötä. Tosin viime vuosikymmenen aikana mallia on kehitetty edelleen vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin, ja nykyisin siihen kuuluvat strategisen toimijan, uskottavan toimijan, kykyjen kehittäjän, muutosagentin, HR innovaattorin ja integroijan sekä teknologian edistäjä (Ulrich ja muut, 2013, Kuvio 1).



Kuvio 1. Henkilöstöfunktion tulevaisuuden roolit (Jolkkonen ja Järnlström, 2014, s.27).

Ulrich ja muiden (2013) mukaan merkittävimpanä roolina tällä hetkellä korostuu HR innovaattorin ja integroijan rooli, johon kuuluvat muun muassa inhimillisen pääoman, tulosvastuullisuuden, ja organisaatorakenteen sekä viestinnän henkilöstöjohtamisen toimet. Tämä rooli tosin vaatii kattavaa ja päivitettyä osaamista toimivista HR-käytännöistä. HR innovaattorin ja integroijan henkilöstöjohtamisen roolissa tehtävät ratkaisut ovat yhteydessä yrityksen johtamisbrändiin, parantaen näin merkittävästi nimenomaan yrityksen tuloksellisuutta. Tässä onnistuakseen henkilöstöjohtamista toteuttava yksilö tarvitsee tuekseen työvoimasuunnittelua, -analyysia, kyvykkyyksien kehittämisen taitoja, organisointi- ja viestintätapojen muokkaamista, tuloksellisuuden parantamista sekä johtamisbrändin työstämistä (Jolkkonen ja Järnlström, 2014, s. 30).

Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management SHRM) on yksi merkittävimmistä johtajuuteen liittyvistä osaamisalueista (Kauhanen, 2012). Sen avulla pystytään organisaatioon saamaan oikeanlaista työvoimaa, luomaan edellytykset heidän pitämiseensä yrityksen palveluksessa, johtamaan suorituksia kannustamalla, motivoimalla sekä palkitsemisella. Se sitoo osaltaan

henkilöstöjohtamisen yhä tiiviimmin johdon kumppaniksi (Juuti, 2015, s. 15–17). Loppujen lopuksi hyvin johdettu henkilöstöresurssi luo pohjaa kukoistavalle organisaatiokulttuurille, osaavalle asiakaspalvelulle sekä kannattavalle liiketoiminnalle. Jos organisaatiossa ei ymmärretä tai ei osata toteuttaa aktiivisesti hyvää henkilöstöjohtamista, pahimmillaan se voi johtaa syvään kuiluun johdon ja henkilöstön välillä. Tällöin johdon näkökulmasta henkilöstö nähdään enemmänkin kustannustekijänä, johon ei niin ikään haluta haaskata turhaan resursseja (Kauhanen, 2012).

Viitala ja muut (2014a, s. 1) tuovat tutkimusraportissaan esille erityisesti henkilöstöjohtamiseen kohdistuvia muutospaineita. Selvityksessä nostetaan esimerkiksi merkittäviksi megatrendeiksi henkilöstöjohtamisen kentällä globalisaation, teknologiaan ja työvoimaan liittyvät demografiset tekijät. Osaltaan globalisaatio muuttaa sekä kilpailuympäristöä että -dynamiikkaa. Tämän lisäksi työskentelytavoilta vaaditaan tehokkuutta, pyrkimyksenä kustannusten alentaminen, sekä työntekijöiden osaamisen ja tuottavuuden parantaminen. Viimeistään koronavuosien aikana olemme jokainen ymmärtäneet miten teknologia voi muuttaa perusteellisesti tapojamme kommunikoida keskenämme. Digitalisaation mukanaan tuoma saavutettavuus tulee väistämättä vaikuttamaan työskentelytapoihin, ja muun elämän yhteensovittamiseen työelämän kanssa.

Yksi merkittävistä trendeistä on työvoimaan liittyvät demografiset muutokset (Viitala ja muut, 2014a, s. 1). Eri-ikäisillä työntekijöillä ovat erilaiset tarpeet ja vahvuudet sekä yrityskulttuurilta odotetaan nykyään sekä enemmän avoimuutta että ennakkoluulojen purkamista. Tämän ohella eläkeiän rajan nosto ja ikääntyvä työväestö aiheuttavat yhä enemmän paineita työhyvinvointiin liittyviin tekijöihin. Työurien pidentämisen mahdollistaminen vaatii ihmisten pitämisen hyvässä työkunnossa. Toisaalta eläköityvien määrän lisääntyessä yleistyy tilanne, jossa yrityksissä voi olla runsaasti ikääntyneitä ja vastaavasti paljon nuoria työntekijöitä (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 226). Nuorten aikuisten kuten Y-sukupolven asenne työelämään ja johtamiseen on erilaista kuin aikaisemmilla

sukupolvilla. Kyseisen sukupolven mielestä hierarkiat tulee kyseenalaistaa, ja johtajuus pitää olla ansaittua. He odottavat saavansa johtajaltaan omalle työlleen joustavuutta ja haasteita. Tämä asetelma saattaa johtajat kilpailuasemaan keskenään, koska kisa osaavista työntekijöistä kovenee, ja selviytyäkseen on pakko löytää uusia toimintatapoja.

2.4 Muutoksen johtaminen

Muutoksen johtaminen on yksi haasteellisimmista strategiseen johtamiseen liittyvistä toimista, koska nykyajan organisaatioilla on krooninen uudistumisen tarve. Yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista on John P. Kotterin (1995) kehittämä 8-portainen muutosjohtamisen malli, jossa käsittelee lähtökohtaisesti johdon näkökulmasta syitä epäonnistuneelle muutoksen johtamiselle. Organisaation edustamasta tyypistä tai toimialasta huolimatta, muutoshankkeiden epäonnistumisen taustalla olevat syyt ovat hyvin samankaltaisia. Varsinkin tässä ajassa, jossa olemme keskellä nopeasti sykkiviä eläviä organisaatioita, yrityksen menestys on kiinni toimista, jolla se pystyy sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä muutosprosessiin.

Ensimmäisenä virheaskeleena Kotter (1985) pitää lähes koko organisaatiotasojen lävitse ilmenevää muutoksen kiireellisyyden ymmärtämisen puutetta. Tämä siirtymä Status quo-tasolta epämukavuusalueelle rehellisen muutoskeskustelun piiriin vaatii johtajiltaan erityisen hyvää johtajuusosaamista. Muutoksentarve on kommunikoitava läpi koko henkilöstön samalla havainnollistaen sen välttämättömyys, syyt ja seuraukset. Usein käy kuitenkin niin, että muutoksen avuksi tarvittavat ajurit ovat puutteellisia, muutosvastarinnan vahvuutta ei ole todellisuudessa ymmärretty, ja tarvittava tehokas prosessien ohjaaminen uupuu kokonaan. Onnistunut muutosjohtaminen vaatii toteutuakseen johtajatasolta yhteistyötä ja selkeitä yhdessä luotuja linjoja.

Jokaisen onnistuneen muutoksen takana on yrityksen tulevaisuuden visio, joka on helposti kommunikoitavissa niin työntekijöiden, asiakkaiden ja verkostojen osalta

(Kotter, 1995). Visio kertoo suunnan, jota kohti organisaatio on menossa, ja taas vastaavasti yrityksen strategiassa käsitellään keinoja, jolla sinne päästään. Onkin sanottu, että jos ei viidessä minuutissa osaa kertoa yrityksen vision sisältöä, voi olla varma, etteivät sitä muutenkaan ympärillä olevat ymmärrä. Muutoksen viestiminen organisaatiossa vaatii onnistunutta ja jatkuvaa kommunikaatiota johdon taholta. Henkilöstö on saatava mukaan toteuttamaan haluttua muutosta. Erityisesti henkilöstön sitouttamisessa transformaatioon tärkeässä asemassa on monen eri kanavan taholta tuleva johdon uskottava ja säännöllinen kommunikaatio. Vuorovaikutus näkyy sekä johdon tavassa toimia että puhua. Mikään ei heikennä muutoksen toteuttamista enemmän kuin epäjohdonmukainen johdon käyttäytyminen, joka on ristiriidassa heidän välittämänsä sanoman kanssa.

Onnistuneessa transformaation toteuttamisessa työntekijöitä rohkaistaan kokeilemaan uusia lähestymistapoja ja kehittämään uusia ideoita, jotka osaltaan tukevat yrityksen visiota (Kotter, 1995). Mitä enemmän yksilöitä saadaan sitoutumaan muutokseen, sitä parempi lopputulos on mahdollista saavuttaa. Lisäksi johdon päätehtävänä on poistaa muutoksen tiellä olevat esteet. Yhtenä hidasteena saattavat olla henkilöstön liian kapeat ja epäselvät toimenkuvat. Myös se mihin johto valitsee kiinnittävänsä huomionsa, on merkityksellistä, koska se ohjaa muiden toimintaa. Jos pelkästään työntekijöiden toiminnan nopeudesta palkitaan, saattavat muut siihen liittyvät toimet kuten asiakaskokemus jäädä huomioimatta. Tähän pätee vanha sanonta, sitä mitä mitataan, sitä myös saadaan.

Toteutuakseen muutos tarvitsee riittävästi aikaa, ja matkan varrella on oltava selkeitä virstanpylväitä, jotka huomioidaan (Kotter, 1995). Se myös ohjaa kokonaistoimintaa oikeaan suuntaan, ja toisaalta aiheuttaa painetta saattaa asiat loppuun saakka. Läpi koko muutoksen organisaatiossa onnistuneista projekteista ja uusista ideoista palkitaan. Harva meistä jaksaa odottaa useamman vuoden ajan toteutuuko halutut päämäärät, ja pääseekö organisaatio loppujen lopuksi tavoittelevansa tavoitteeseen. Tämän vuoksi

johdon tulee ohjata muutosta useamman vuoden ajan siihen saakka, kunnes sen nähdään todellisuudessa, juurtunen työpaikan kulttuuriin.

Erilainen tapa tarkastella muutosta on esimerkiksi Laurilan (2017) väitöskirjatutkimus, jossa ei prosessimaisesti sanella ylhäältä alas muutosprosessin kulkua vaan yhdistetään sekä henkilöstön ja esihenkilön erityyppiset näkökulmat muutosjohtamiseen. Marianne Laurilan (2017) tekemä tutkimus ”me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan”, esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta perustuu neljän eri suuren organisaation muutosjohtamiseen, jotka ovat kokeneet toiminnassaan merkittäviä rakennemuutoksia. Mukana olevia toimialoja oli niin julkishallinnosta, sairaalapalvelualalta kuin rahoitus- ja vakuutusosalta. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että muutosjohtajuus vaatii esihenkilöltä jatkuvaa tasapainoilua yhtäaikaisten, erityyppisten ja toisistaan vastakkaisten henkilöstön taholta esihenkilötoimintaan kohdistuvien odotusten kanssa. Toisin sanoen ilmiön moniulotteisuudesta johtuen esihenkilön on osattava valita kyseisen tilanteen vaatima toimintapa, ja täten organisaation johtamiseen ei riitä vain yksi tietty valittu johtamistapa.

Analyysi paljasti tutkimusaineistosta neljä erityyppistä muutosjohtajuuskäsitystä mukaillen sitä, painottuiko esihenkilön työnsisältö enemmän toimintakeskeiseen vai tunnekeskeiseen työhön, ja oliko keskinäinen vuorovaikutus yksisuuntaista tai molemminpuolista (Laurila, 2017, s. 199). Aineistosta kumpusi ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys. Ohjaavassa muutosjohtajuudessa painottuu nimenomaan toimintakeskeisyys, sekä henkilöstön näkeminen passiivisina viestien vastaanottajina ja kommunikaation kohteina. Esihenkilöltä odotetaan jämäkkää otetta ja täsmällistä ohjeistusta liittyen tavoitteiden asetantaan, resursseista huolehtimiseen ja edistymisen seurantaan. Osallistavassa muutosjohtajuudessa korostuu myös toimintakeskeisyys, sekä avoin kaksisuuntainen viestintä esihenkilöhenkilökuntasuhteissa sekä työntekijöiden itsensä välillä (Laurila, 2017, s. 199–200). Tähän liittyy vahvasti käsitys lisääntyvästä henkilöstön vallasta, vapauksista, vastuusta ja

vaikutusmahdollisuuksista. Henkilöstö osallistuu muutoksen toteuttamiseen neuvotteluiden, keskusteluiden ja kuuntelemisen avulla. Tämän näkemyksen taustalla on ajatus siitä, että toimien näin saadaan lisättyä motivaatiota, mielekkäämpää työn kokemusta ja arvostuksen tunnetta sekä vähennettyä muutosvastarintaa. ”Osallistava muutosjohtajuus pitää sisällään kolme osatoimintoa: (1) vastuun delegoimisen, (2) konsultoivan suunnittelemisen, (3) jaetun päätöksen tekemisen”.

Innostavassa muutosjohtajuudessa painottuu toiminnan sijasta tunnekeskeisyys, ja taustalla on ajatus esihenkilön kyvystä innostaa ja motivoida henkilöstä vetoamalla heidän tunteisiinsa (Laurila, 2017, s. 200). Esihenkilö näkee muutoksen positiivisuuden kautta muuttaen siihen liittyviä negatiivisia käsityksiä tarkastelun ja mahdollisuuksien kautta. ”Innostava muutosjohtajuus käsittää kolme osatoimintoa: (1) vision merkityksellistämisen, (2) esimerkkinä olemisen ja (3) rohkaisevan kannustamisen”. Emansipoiva muutosjohtajuus lähtee myös enemmän tunnekeskeisyydestä kuin toimintakeskeisyydestä. Tämä tosin painottuu syvällisemmin negatiivisten tunteiden purkamiseen ja niiden käsittelyyn keskustelun avulla. Samalla esihenkilö helpottaa sopeutumista muutokseen, ja kuuntelee yksilöiden tunneperäisiä tarpeita. ”Emansipoiva muutosjohtajuus koostuu kolmesta osatoiminnosta: (1) tunteiden oikeuttamisesta, (2) ahdistuneisuuden purkamisesta ja (3) turvallisuudentunteen luomisesta”. Tutkimus tuo selkeästi esille hyvän kommunikaation olevan perusedellytys onnistuneelle muutosjohtajuudelle, mutta todeten että ei ole olemassa vain yhtä selkeää johtamistyyliä, jolla transformationaalisia muutoksia voidaan johtaa läpi organisaation (Laurila, 2017, s. 202).

2.5 Työntekijäkokemus vs. asiakaskokemus

Johtajuus viittaa aina roolinjakoon, jossa työnjohdollisiin asioihin liittyy erityinen ohjaus- ja henkilöstöjohtamisvastuu (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 258). Jos yksilöille ei ole annettu työn suorittamiseen vaadittavia resursseja kuten esim. tarpeeksi aikaa tai vaadittavia työkaluja, on mahdotonta tehdä parasta suoriutumista. Tämän ohella johtajalta itseltään vaaditaan tehokasta johtamisen suuntaamista oikeisiin asioihin, ja ihmissuhteissa luottamuksen ylläpitoa, jotta halutut päämäärät voidaan saavuttaa (Anderson ja Adams, 2016).

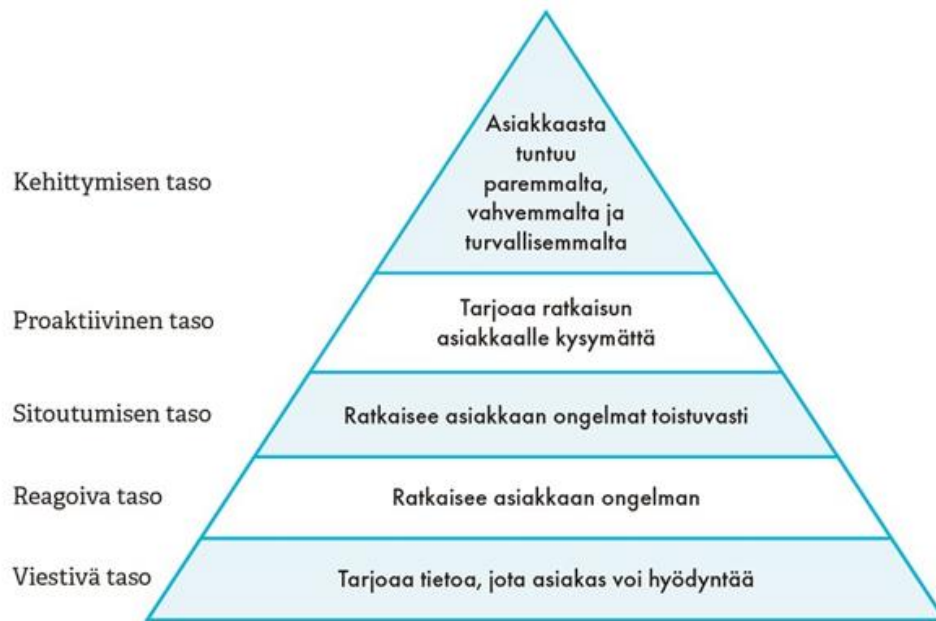
Historian aikana on siirrytty pelkästä resurssipohjaisesta työntekijänäkökannasta, kokemukselliseen työpaikan kulttuuriin, johon henkilöstön on mahdollista sitoutua (Korkiakoski, 2019, s. 22–29). Menestyneet yritykset haluavat tietää miten henkilöstö sitoutuu, motivoituu ja viihtyy organisaatiossa. Voimme ajatella siirtyneemme lähemmäs yhä kovenevaa kilpailua asiakkaista ja osaavista työntekijöistä. Siksi on tärkeää tietää ja tunnistaa minkälaisia kokemuksia yritykset antavat henkilöstölleen. Jokainen rekrytointi on muuttamassa asiakaskokemuksia ja työntekijäkokemuksia yhä suuremmassa mittakaavassa. Onnistunut asiakaskokemus vaikuttaa asiakkaan lojaliteettiin ja onnistunut henkilöstökokemus yrityksen tuottavuuteen.

Organisaatioiden työn pohjautuessa yhä enemmän informaatiojärjestelmiin perustuviksi ja asiantuntijavaltaisemmaksi, on perinteinen autoritäärinen johtamistapa jäämässä taka-alalle. Tässä aikakaudessa on oikeutettua sanoa että ”yritysten menestys riippuu luovuudesta, jatkuvasta uudistumisesta ja oppimisesta, mikä korostaa hyvän johtajuuden merkitystä jopa aikaisempaa enemmän” (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 258). Johtamisen laadussa korostuvat laadukas toiminnan organisointi ja kehittäminen, riittävä resurssointi, ilmapiiristä ja yhteistyöstä huolehtiminen. Johtajat huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista, motivaatiosta ja osaamisesta näyttämällä omaa esimerkkiä. Heidän vastuullaan ovat myös työprosessien kehittäminen, ja käytännön toiminnan sujuvuus (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 258–259).

Ajatellessa käsitteenä työntekijäkokemusta, on se melko tuore, ja sen määrittämistä voidaan katsoa useiden erilaisten teorioiden kautta. Esim. Luukka (2019) käsittää sen olevan henkilökohtainen kokemus, jossa odotukset ja lupaukset törmäävät työntekoon arjessa ja yrityskulttuurin kanssa. Täten onnistunut työntekijäkokemus luo yksilölle tunteen tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta organisaatioon. Korkiakosken (2019, s. 22) mukaan ”henkilöstökokemus on työntekijän näkemys työnantajasta, ja se on syntynyt vuorovaikutuksen, mielikuvien ja tunteiden perusteella”.

Työntekijäkokemus syntyy yksilöille työntekemisen lomassa, ja se muovautuu kokonaisvaltaisesti eri tapahtumien sekä prosessien kautta (Hietala, 2019, s. 34–39). Siihen voidaan liittää merkityksellisyys, ja se että uskooko työntekijä työllään olevan itse työtä suurempi merkitys. Autonomian kautta katsottuna työntekijä kaipaa mahdollisuutta muokata rooliaan vastaamaan parhaalla tavalla osaamistaan, päästen täten haluttuihin tuloksiin. Onko työntekijällä annettu mahdollisuus kasvaa ammattilaisena ja ihmisenä, ollen näin parempi huomenna kuin tänään. Pystyykö työntekijä näkemään toimintansa seuraukset tuloksissa. Lisäksi kokeeko työntekijä olevansa osa jotain suurempaa kuin hän itse. Nämä edellä mainitut asianhaarat vaikuttavat yksilöiden sisäiseen motivaatioon, ja parhaimmillaan se johtaa luovuuden ja aloitteellisuuden kasvuun organisaatioissa.

Korkiakosken (2019, s. 119–120) mukaan henkilöstön tulee kokea tehtävänsä siten, että se heijastuu positiivisessa mielessä myös asiakkaalle saakka. Esimerkiksi ilman tunnetta luottamuksesta työntekijän voi olla haastavaa uskaltautua heittäytyä omaan työhönsä, ja energia kuluu turhaan oman paikkansa suojaamiseen. Asiakaskokemusta ja henkilöstökokemusta tulee johtaa tasapainoisesti niin kehittäen, mitaten kuin analysoiden. Tämä peruslähtökohta antaa mahdollisuuden luoda asiakaskokemuksen kehityssuunnitelman, jossa asiakastarpeiden huomaamisen ja yrityksen nykytilanteen ymmärtämiseen havainnointiin voi käyttää Gartnerin Customer Experience Pyramidia, josta Korkiakoski (2019) on luonut suomennoksen (Kuvio 2).



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen kehittämisen tasot (muunneltu alkuperäisestä Korkiakoski 2019, s. 47).

Päästääkseen pyramidin huipulle asiakaskokemuksessa, tarvitsee organisaatio asiakaskeskeistä organisoitumista, jota tukee kulttuurillinen joustavuus kuin rakenteiden jäykkyys (Juuti, 2015, s. 173–174). Tässä menestyäkseen organisaation arvoihin lukeutuvat muun muassa kokemus samanarvoisuudesta, asiakaskeskeisyys, asiakkaiden käytössä oleva luovuus, eteneminen asiantuntijuudesta paremmuuteen, yhteistyö, tunneherkkyys, toisten huomioon ottaminen ja vuorovaikutus, joka tuottaa asiakaskokemuksia. Työelämäntutkijoiden raportin Työelämä 2030 mukaan tulevaisuudessa erityisesti palvelualalla tulevat korostumaan asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden uudet havainnot asiakkaiden tarpeista, ja niiden hyödyntäminen organisaation kehittämisessä (Väänänen ja muut, 2020 s. 11).

2.6 Motivaatio ja suoriutuminen työssä

Elämme muutoksen ajassa, jossa organisaatioiden uudistumiskyky on nousemassa yhdeksi tärkeimmäksi kehittymisen elinehdoksi. Lisäksi on kyse siitä, saammeko yksilöissä muutosta aikaiseksi, jos ihmiset eivät ole sisäisesti motivoituneet ja oikeasti koko sydämellään mukana toiminnassa (Kilpi, 2017, s. 112). Yksilöillä on psykologisia perustarpeita, joilla on merkittävä vaikutus liittyen hyvinvointiin, kasvuun ja sisäisen motivaation kokemiseen. Toisaalta motivaation käsitettä voidaan lähestyä esimerkiksi kysymysten kautta: miksi, mitä ja miten. Miksi kysymys viittaa yksilön tiedostamattomiin asioihin kuten arvoihin, hallinnan tunteeseen ja psykologisiin tarpeisiin. Voidaan kysyä ”mikä motivoi?” jolloin pääosassa ovat esimerkiksi yksilön tarpeet (Hakonen 2015, s. 138). Vastaavasti kysyttäessä ”miten motivoidumme?” pääpaino on sisäisen maailman tarkastelussa ja siinä, miten yksilöt pyrkivät toteuttamaan motiiveja, tarpeitaan ja tavoitteitaan (Nurmi ja Salmela-Aro, 2017, s. 10).

Johtajan on olennaista ymmärtää yksilöitä motivoivat tekijät heidän työssään. Varsinkin suoriutumisen johtamiseen vaikuttavat mm. työntekijän ja työtehtävän yhteensopivuus, motivaatio, osaaminen ja työkyky (Viitala ja Jylhä, 2019, 230–231). Motivaatio ohjaa työntekijän toimintaa ja antaa sille suunnan, mutta täytyy ymmärtää, että sen takana olevat motivaatiotekijät ovat lähtökohdiltaan jokaiselle erilaisia. Motivaatio on tila, jossa yksilö tahtoo ja valitsee sen myötä ryhtyvänsä käyttäytymään tai toimimaan tietyllä tavalla (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 230). Toisin sanoen ”*motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja jatkuvuutta*”.

Motivaatiopsykologian yksi merkittävimmistä teorioista on Deci ja Ryanin (2000) kehittämä itsemääräämisteoria, jonka mukaan yksilöllä on kolme psykologista perustarvetta, joilla on syvälinen merkitystä hyvinvoinnissa, kasvussa ja sisäisen motivaation kokemisessa. Kolme sisäistä perustarvetta ovat: autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Autonomia tarkoittaa, että tekeminen lähtee yksilöstä itsestään, eikä pelkästään ulkoisten paineiden sanelemana. Kyvykkyys kertoo siitä, että ihmisellä on

tarve tuntea osaavansa ja hallitsevansa asiat. Yhteenkuuluvuus tarkoittaa, että yksilö kokee kuuluvansa osaksi välittävää yhteisöä. Toisin sanoen mitä voimakkaammin yksilö kokee sisäistä motivaatiota sitä paremmin hän voi, ja se ohjaa kohti voimaantumista sekä täten parantaen työstä suoriutumista (Hakonen, 2017, s. 148–151). Sisäisesti motivoituneet yksilöt tekevät lähtökohtaisesti asiat sen vuoksi että ne koetaan itseisarvoisena, ja taas vastaavasti ulkoisesti motivoitunutta toimintaa voidaan tehdä pakosta, ulkoisen palkinnon vuoksi, tai jos se koetaan välttämättömäksi sisäisen motivaation saavuttamiseksi. Aineettomalla palkitsemisella kuten vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä voidaan vaikuttaa positiivisesti yksilöiden autonomian kokemiseen.

On hyvä huomioida, että itsemääräämisteorian ohella on olemassa useita muita motivaatioteorioita, ja ei ole olemassa yhtä ainoa ja oikeaa tapaa ajatella motivaatiota (Hakonen, 2017, s. 135–139). Tämän lisäksi motivaatio muokkaantuu persoonallisuuden, elämäntilanteen, työtehtävän ja -ympäristön yhteisvaikutuksesta. Henkilökohtaisia ihmisen persoonaan kytköksissä olevia motivaatiotekijöitä ovat aito mielenkiinto työtä kohtaan, asenteet ja tarpeet (Deci ja muut, 2017). Yksilön tarpeita voivat olla tarve saada rahaa, arvostusta ja tarve sosiaaliselle kanssakäymiselle. Työssä saavutetut hyvät suoriutumiset palkitsevat ja vahvistavat motivaatiota. Hyvin usein korkean työmotivaation takana on merkitykselliseksi koettu työ, mutta toisaalta taas vastaavasti esimerkiksi mielenkiinnon puute aiheuttaa turhautumista, ja johtaa heikkoihin työsuorituksiin sekä kyynisyyteen (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 231).

Avoapteeekeissa ei ole paljoa tutkittu työn sisällön ja työympäristön vaikutusta työntekijöiden työmotivaatioon. Nikkin (2016) opinnäytetyössä haastateltiin kuusi työntekijää pienehköstä apteekista Keski-Suomesta. Työntekijöiden mukaan vastuullinen ja haastava asiakaspalvelutyö motivoi, sekä toisaalta pienehkön apteekin monipuolinen työnkuva. Lisäksi työmotivaation vaikuttivat eritoten esihenkilö sekä hänen käyttämänsä palautevuorovaikutus, koulutusten järjestäminen, tavoitteiden ja työnkuvien

määrittäminen. Työhyvinvoinnillisina jaksamiseen liittyvinä kohtina esille nousivat työaikajoustot, ja erilaisten elämäntilanteiden huomioiminen.

2.7 Osaamisen johtaminen

Tämän päivän organisaatiossa yhtenä merkittävimpinä resurssina ovat henkilöstö ja eritoten heidän osaamisensa. Voidaan sanoa, että organisaatiolla itsellään on hallussaan tietty tietotaito, mutta suurin osa yrityksessä tarvittavasta osaamisesta ja tiedoista on ainoastaan yksilöiden hallittavissa. Tämän vuoksi sillä on suuri merkitys, miten johtamisosaamista sovelletaan tiedon, osaamisen ja henkilöstöresurssien kehittämisessä (Niiranen ja muut, 2010; Kivinen, 2008). Työssä suoriutumisen lähtökohtana on osaaminen, joka koostuu asenteista, tiedoista, taidoista, kokemuksista ja henkilökohtaisista tekijöistä. Osaamista voidaan kuvailla muun muassa sanoilla kompetenssi (competence) ja ammattitaito (professional skills). Kompetenssi tulee näkyväksi onnistuneissa työsuorituksissa ja sujuvina työskentelytaitoina (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 245).

Yleiset kompetenssit sisältävät tehtävästä riippumattomat itsensä johtamisen taidot, kuten vuorovaikutustaidot, tiedonhallinnan taidot, vastuullisen toiminnan taidot ja sopeutumiskyvyn muutostilanteissa (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 245–246). Jokaisella alalla on omat ammatilliseen alaan liittyvät kompetenssi vaatimukset. Tehtäväkohtaisiin kompetensseihin liittyvät juuri tietynlaiseen tehtävään liittyvien vaatimusten hallinta. Organisaation osaamisen parantaminen, ja työssä tarvittavien kompetenssien kehittäminen mahdollistavat työntekijöiden sopeutumisen työn muuttumiseen. Jatkuvässä muutoksessa elävä työelämä vaatii yksilöiltä kykyä sopeutua tilanteisiin, joihin ei ole vain yhtä ja oikeaa ratkaisua. Nopeasti eteen tulevat haasteet vaativat taitoa ratkaista ennestään tuntemattomia tilanteita.

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka osaltaan vaatii uusien tietojen ja taitojen hankintaa, mutta samalla vanhoista toimintamalleista luopumista. Oppimisen haasteet ovat taas vastaavasti syvemmällä. Usein oppiminen vaatii kokonaan uudenlaisen ajattelumallin omaksumista, ja siksi siitä käytetäänkin nimitystä transformatiivinen eli uudistuva oppiminen. Toisin sanoen se tarkoittaa ”ihmisen on kyettävä kyseenalaistamaan aikaisempia ajatusmallejaan ja asenteitaan sekä luomaan aivan uudenlaisia kehyksiä asioiden tarkasteluun” (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 246–247).

Oppimisen avuksi tarvitaan yleisimmin informaatiota, ohjausta ja palautetta. Asioita, jotka halutaan osata parhaalla mahdollisella tavalla, joudutaan harjoittelemaan, toistamaan, ja siinä on oltava mukana myös uskallusta uuden kokeilemiseen (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 247). Prosessi itsessään sisältää ulkopuolista arviointia, ja sen perusteella tapahtuvaa uudelleen suuntaamista tai vahvistamista. Arvioinnin kannalta merkittävää on palaute johtajalta, asiakkailta sekä kollegoilta. Kehityshaluinen yksilö haluaa ottaa tilaisuudesta vaarin, ja hän oppii reflektoidessa työskentelyssä koko ajan. Tämän mahdollistaa työpaikan johtajan tuki sekä yhteisöllistä oppivaa kulttuuria tukea ilmapiiri.

Yhtenä yrityksille tyypillisinä suorituksen johtamistilanteina ovat henkilöstön kanssa pidettävät kehityskeskustelut (Hakonen ja muut, 2014, s. 256–261). Niiden tavoitteena on lisätä yksilöiden ymmärrystä yrityksestä ja niistä tavoitteista, joita kohti ollaan menossa. Toisaalta ne myös auttavat esihenkilöä huomaamaan paremmin organisaatiossa olevia kyvykkyyksiä ja täten tukemaan niitä paremmin. Kehityskeskustelut toimivat ikään kuin yhtenä johtajan tai esimiehen työkalupakkina, jolla voidaan tukea vuorovaikutusta, sopia yhteisistä päämääristä, ohjata ja kehittää toimintaa. Parhaimmillaan kehityskeskustelussa työntekijän tehtäväkenttä selkiytyy ja organisaation tavoitteista sekä perusteista keskustellaan rehellisesti vuorovaikutuksellisesti yhdessä (Hämäläinen, 2015, s. 26–27). Keskustelun aikana sovitut toimenpiteet kirjataan ylös ja toteuttamisaikataulusta pidetään kiinni (Hakonen ja muut, 2014, s. 256–261).

Kehityskeskustelut ovat yksi tapa auttaa yksilöitä ymmärtämään organisaation kannalta katsottuna merkityksellisiä toimintatapoja, ja kertoa yksilölle mitä häneltä odotetaan (Hakonen, ja muut, 2014, 256–261). Lähtökohtaisesti työntekijät haluavat vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja kehittämiseen. Tilanne on myös arvokas kohtaaminen, koska samalla yksilö saa palautetta ja arvostusta tehdystä työstään. Toisaalta jos organisaatiossa epäonnistutaan selkeiden toimenkuvien ja tavoitteiden asettamisessa voi se pahimmillaan johtaa tilanteeseen, jossa kukaan organisaatiossa ei tiedä mitä kukin yksilö tekee, miten ne tehdään tai miten työtehtävät tulisi tehdä onnistuneesti. On haastavaa ymmärtää miten voi suoriutua asetetuissa tavoitteissa, jos tavoitteita ei ole ääneen sanottu tai sovittu. Yhtenä organisaation tavoitteista on nostaa kehityskeskusteluissa esille nousseet yhteiset asiat käsiteltäväksi yleisellä tasolla henkilökunnan kanssa, ja löytää niiden kautta ratkaisuja sekä uusia toimintamalleja.

3 Apteekkiliiketoiminta johtamisympäristönä

Suomessa apteekkialaa säätelee vahvasti yksityiskohtainen lääkelaki, joka ohjaa osaltaan niin apteekkilupakäytäntöjä kuin apteekkien sijaintia, lukumäärää sekä lääkkeiden jakelua ja -saatavuutta. Lähes neljännes niistä luokitellaan pieniksi apteekeiksi eli toimipisteestä toimitetaan alle 40 000 reseptiä vuosittain (Toivanen ja muut, 2018). Apteekkiliikkeen johtaminen on luvanvaraista elinkeinotoimintaa, joka perustuu tiukasti säädeltyyn liiketoimintaan. Farmasianalalla vain proviisorin, farmasian tohtorin tai apteekkarin on mahdollista hakea apteekkilupaa vapautuviin apteekkeihin Lääke- ja turvallisuuskeskuksen kautta.

Fimean apteekkilupia myöntävä valvontalautakunta valitsee apteekkilupahakijoiden joukosta parhaimmat edellytykset täyttävän henkilön. Prosessiin ei sinänsä kuulu mitään ennalta määrättyjä tarkkoja johtajuusosaamiseen liittyviä kriteerejä. Toisaalta ilman mitään ennalta määritettyjä lupaan liittyviä pakollisia johtamisosaamisvaatimuksia, hakijapohja apteekkilupiin on laaja ja heterogeeninen. Lääkelain (10.4 395/1987) pykälän 43 § mukaan hakija ei saa olla asetettu konkurssiin tai olla holhouksen alaiseksi, eikä täten hänen toimintakelpoisuuttaan ole rajoitettu.

Apteekkiluvan myöntää Lääke- ja turvallisuuskeskuksen valvontalautakunnan viisihenkinen jäsenistö. Hakuprosessia ohjaa lääkelain (10.4. 1987/395) 43 § pykälä: ”Apteekkilupa myönnetään useammasta hakijasta sille, jolla voidaan kokonaisuudessaan katsoa olevan parhaat edellytykset apteekkiliikkeen harjoittamiseen. Edellytysten arvioinnissa tulee ottaa huomioon hakijan toiminta apteekissa ja muissa lääkehuollon tehtävissä, mukaan lukien mahdollisen aiemman apteekkiluvan lainvoimaiseksi tulon ajankohta, sekä apteekkiliikkeen harjoittamisen kannalta merkitykselliset opinnot, johtamistaito ja muu toiminta”.

Suomen Apteekkariliiton (2021) mukaan vuoden 2020 loppuun mennessä Suomessa oli yhteensä 819 apteekkitoimipistettä. Niistä 627 on luokiteltu pääapteekeiksi ja 192 sivuapteekeiksi. Apteekkitiheys on 6800 asukasta per apteekki. Yhteensä maanlaajuisesti apteekit työllistävät 8800 henkilöä, joista apteekkareita on yhteensä 615 kpl. Lähes joka kunnassa on yksi apteekki. Fimean (2021) apteekkien tilinpäätösanalyysien perustuvassa tutkimuksessa apteekkien liikevoittoprosentti apteekkarin palkkaoikaisun jälkeen oli vuonna 2019 yhteensä 3,8 %. Apteekkien myyntikatteet olivat laskeneet apteekkiveron vähentämisen jälkeen neljän vuoden tarkastelujakson aikana noin 12 %. Palkkakulut (+sivukulut) liikevaihdosta olivat noin 11,4 %, ja lähes 70 % aineistoon kuuluvista apteেকেista ilmoitti käyttävänsä henkilöstövuokrausta. Apteekkarin palkan mittaamiseen ei ole olemassa virallisesti hyväksyttyä määritelmää. Tällä hetkellä palkan laskennassa voidaan esimerkiksi käyttää ylintä proviisorin palkkaa, johon lisätään 20 % loma, riski- ja investointivara. Yrityksen keskimääräisen liikevoiton ollessa 246 954 € palkkaoikaistu apteekin liikevoitto 98 000 €. Tosin se on verojen jälkeen pienempi, koska lasketusta palkkaoikaisusta on maksettava tuloveroa apteekkarin henkilökohtaisen veroprosentin mukaan.

Suomen apteekkiliiketoimintaa ohjaavat ammattieettisen neuvottelukunnan ohjeistus, jonka ovat hyväksyneet sekä Suomen Apteekkariliitto että Suomen Farmasialiitto, ”apteekkitoiminta perustuu terveydenhuollon tavoitteisiin ja arvoihin, näyttöön perustuvaan tieteeseen ja jatkuvuuteen”. Tämän ohella ”apteekit uudistuvat muun yhteiskunnan mukana asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeiden pohjalta” (Suomen Apteekkariliitto, 2019a). Eettinen pohja (”code of ethics”) muodostaa apteekkitoiminnan peruseriaatteet. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että asiakkaan etu priorisoidaan ensisijaiseksi (Elvey ja muut, 2013). Myytäessä lääkkeitä on apteekin henkilökunnan aina ajateltava asiakkaan kannalta parasta, tavoitteena toteuttaa turvallista, taloudellista ja rationaalista lääkehoitoa (Suomen Apteekkariliitto, 2019a).

Suomen apteekkijärjestelmä on maailmankin mittakaavassa katsottuna erikoinen, ja järjestelmä perustuu säädeltyyn ja luvanvaraiseen proviisorivetoiseen yrittäjyyteen.

Vastaavasti katsottaessa naapurimaita sekä Ruotsia ja Norjaa, on siellä apteekkien perustamista ja omistamista vapautettu 2000-luvulla (Apteekkariliitto, 2021). Virossa sen sijaan apteekkijärjestelmä on siirtymässä takaisin liberaalista vapaasta omistajuudesta keskitetympään proviisoriomisteiseen järjestelmään (Apteekkari, 2020).

Näissä edellä mainituissa maissa apteekkimarkkinoiden vapauttaminen on tarkoittanut suurien kaupallisten ketjujen syntymistä, ja usein maaseudulla tarjottavien apteekkipalveluiden heikentymistä (Apteekkariliitto, 2021). Tämä liberalisointi on johtanut osittain vallan keskittymiseen, lääketukkujen hoitaessa sekä tukku- että vähittäismyynnin. Esimerkiksi Ruotsissa apteekkimarkkinoiden vapauttamisesta on seurannut hyvääkin, ja kaupunkiseutujen apteekkitiheyttä on saatu parannettua, ja aukioloaikatunteja on saatu lisättyä. Negatiivisina puolina vastaavasti ovat olleet reseptilääkkeiden saatavuuden huonontuminen, ja puutteet lääkeneuvonnan saannissa. Ruotsissa hallituksen tavoitteena on puuttua sääntelyn avulla farmaseuttiseen neuvontaan, ja sen ohella lääkitysturvallisuudessa esiintyviin puutteisiin.

Tosin paineet ovat kovat apteekkialaa kohtaan. Apteekkiliikkeet ja eritoten apteekkareiden suuret tulot herättävät suuria tunteita niin mediassa, väestössä, vähittäiskaupassa kuin päättäjien taholla. Säännöllisin väliajoin julkiseen keskusteluun nostetaan apteekkien kustannus yhteiskunnalle ja asiakkaille. Esimerkiksi kilpailuvirasto esittää liudan keinoja, joilla apteekkitoimintaa tulisi kehittää (Mediuutiset, 2020). Niitä ovat muun muassa lääketaksan alentaminen, apteekkiveron määräytymisen muuttaminen, apteekkilupasysteemin muuttaminen tarveharkintaisesta pelkästään vähimmäiskriteerien tarkistamiseksi, luopuminen apteekkien sijaintien ja määrän rajoittamisesta, verkkoapteekkien perustaminen mahdolliseksi ilman kivijalkaan sidottua apteekkia, proviisoriomisteisuuden purkaminen tehokkuushyödyn saavuttamiseksi, itsehoitolääkkeiden hinnoilla kilpailun mahdollistaminen, kilpailu reseptilääkkeiden toimitusmaksuilla ja itsehoitolääkkeiden myyntikanavien vapauttaminen.

Toinen aktiivisesti apteekkialaa seuraava instanssi on päivittäistavarakauppa. He ovat julkaisseet oman selvityksensä apteekkitoiminnan uudistamisen suuntaviivat vuonna 2018 (Päivittäistavarakauppa, 2018). Siinä pureudutaan erityisesti siihen, että apteekit eivät ole heidän selvitystensä perusteella pysyneet mukana 2000-luvulla tapahtuneessa digiloikassa, lisäksi koko apteekkisääntelyn jäädessä jälkijunaan. He myös ehdottavat apteekkien perustamisen vapauttamista, lääkkeiden samanhintaisuuden purkamista, tietyn itsehoitolääkevalikoiman myyntiin tulemistä ulkopuoliseen myyntiin ja itsehoitolääkkeiden hintakilpailun sallimista.

3.1 Apteekkitoimialan kohtaamat haasteet

Katsottaessa asioita asiakasnäkökulmasta ovat apteekkipalvelut ylivoimaisesti eniten käytetyin terveyspalvelu, ja vuosittain apteekkitoimipisteet huolehtivat yli 60 miljoonasta asiakaskäynnistä (Suomen Apteekkariliitto, 2021b). Yhdeksän kymmenestä asiakkaasta on tyytyväinen viimeisimpään apteekkikäyntiinsä, ja apteekkihenkilökunta on yksi väestön tärkeimmistä lääketiedon lähteistä. Eniten toimiala saa kiitosta sijainnistaan, apteekkihenkilökunnan asiantuntijuudesta sekä asioinnin helppoudesta. Joka toinen tutkittavista mainitsee tyytyväisyyden lähteeksi neuvonnan, ystävällisyyden, luotettavuuden ja palvelualttiuden.

Kelan, Fimean, Helsingin yliopiston ja THL:n suorittaman tutkimuksen mukaan lähtökohtaisesti Suomen väestö on tyytyväinen apteekkien nykyiseen rooliin, lääkeneuvontaan, lääkevaihdon toteutumiseen, apteekkipalveluiden ja lääkkeiden saatavuuteen (Saastamoinen ja muut, 2021). Toisaalta apteekkien asiakkaat odottavat farmaseuttisten palveluiden laajenemista, ja he olisivat valmiita käyttämään digitaalisia palveluita niin lääkkeiden hankinnassa kuin asiantuntijapalveluissa. Apteekeilta asiakkaat toivoivat pitkäaikaisen lääkehoidon jatkuvuuden, ja lääkemääräysten uudistamisen palveluita, sekä mahdollisesti terveystieteistä saatavia palveluita. Tosin vähän oli kolmannes asiakkaista olisi valmis hankkimaan itsehoitolääkkeensä

päivittäistavarakaupasta. Nämä edellä mainitut muutokset tulisivat eittämättä vaatimaan suuria ponnisteluja apteekeilta, ja erityisesti osaavaa henkilöstöjohtamista. Viime kädessä epäonnistuminen näissä henkilöstöjohtamisen toimissa voi johtaa lisääntyneisiin poissaoloihin, työntekijöiden korkeaan vaihtuvuuteen, konfliktitilanteisiin, virheisiin ja tyytymättömiin asiakkaisiin (Uotila ja Viitala, 2014, s. 60–61).

Toisaalta tulevaisuudessa siintävät väestön ikä- ja palvelurakenteiden muutokset kuten sote-uudistus, sekä terveydenhuollon painopisteen siirtyminen yhä enemmän peruspalveluihin ja ennaltaehkäisyyn (Valtioneuvosto, 2021). Eri toimijoiden välinen yhteistyö tulee väistämättä monimuotoistamaan toimintamalleja ja yhteistyöverkostoja. *”Jatkossa tarvitaan yhteisiä tutkimus ja kehittämishankkeita sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottajien kanssa, mikäli apteekkien toivotaan nykyistä paremmin täydentävän ja tukevan terveydenhuollon lähipalveluja ja varmistavan lääkehoidon jatkuvuutta”* (Hämeen-Anttila ja muut, 2021). Toimintaympäristön laajentuessa nousee kysymys siitä, miten apteekkien johtamisen kokonaisuus saadaan toteuttamaan sitä parhaalla mahdollisella tavalla, ja miten päästään muutosten vallitessa kohti parempaa verkostoitumista. Myös toimialan tutkijat itse esittävät yhtenä tutkimustarpeena apteekkien johtamisen tilaa (Saastamoinen ja muut, 2021, s. 80).

Tosin on hyvä huomioida, että apteekkien liiketoimintaan kohdistuu huomattavaa painetta ja muutostarpeita myös hallituksen terveys- ja lääkepoliittisten linjausten puolesta. Tämän lisäksi apteekkiliiketoiminnan talous on muuttunut pysyvällä tavalla, ja esimerkiksi katsottaessa reseptilääkkeiden kuluttajahintoja ovat ne vuosikymmenen aikana laskeneet 15 %, itsehoitolääkkeiden hintojen pysyessä lähes samalla tasolla. Saman ajanjakson aikana kuluttajahinnat ovat nousseet yli kymmenellä prosentilla (Suomen Apteekkariliitto, 2021a). Apteekkien liikevoitoista haetaan yhä suurempaa katetta Suomen valtion terveydenhuollossa toteutettavan terveyspolitiikan mahdollistajaksi. Tämän ohella tutkijat tuovat esille muita oleellisia muutoksia liittyen lääkkeiden viitehintajärjestelmän hintakilpailuun, sekä edullisimpien valmisteiden

jakelun kannusteiden kehittämiseen. Esimerkiksi hintakilpailua tulisi kohdistaa nimenomaan kalliisiin biologisiin lääkkeisiin (Saastamoinen ja muut, 2021, s. 88–99).

On hyvä ymmärtää, että toimialan resurssien liian mittava vähentäminen, ja pelkän tehokkuus- ja kustannusnäkökulman korostaminen asiantuntija-alalla voivat ajaa organisaatioita toteuttamaan kovaa henkilöstöjohtamista. Täten kiireessä toteutetut päätökset tehokkuuspaineiden keskellä voivat johtaa peruuttamattomiin muutoksiin. Pahimmillaan tilanne voi johtaa apteekin asiantuntijuuteen perustuvan järjestelmän hajoamiseen. Maksimoitaessa kustannustehokkuutta henkilöstö nähdään yhtenä suurimmista kulueristä (Viitala ja Järnlström, 2014, s. 4). Liian monen yhtäaikaisen muutoksen keskellä terveydenhuollossa toteutettava visiointi ja strateginen ajattelu voivat jäädä kauaskantoisiksi asioiksi. Henkilöstö saattaa epävarman tulevaisuuden vallitessa lähteä muualle töihin ja vaihtaa alaa. Pahimmillaan resurssipula vähentää lähes täysin henkilöstöjohtamisen mahdollisuuksia vaikuttaa organisaatioiden menestykseen (Viitala ja Järnlström, 2014, s. 67).

Apteekkialan merkittävimmät muutokset tulevat hallituksen toteuttaman terveyspolitiikan ohjaamina. Sosiaali- ja terveysministeriö (2021) on käynnistänyt projektin lääkeasioiden uudistamiseksi, jonka tarkoituksena on tehostaa lääkehuollon toimia kustannuksia karsimalla. Osana sitä on varmistaa lääkitysturvallisuus ja -neuvonta, mutta toisaalta turvata palveluiden sujuvuus ja saatavuus. Liiketaloudellisessa mielessä apteekkitalouden kehittämisen tavoitteena on pienentää apteekkijärjestelmän osuutta lääkekustannuksista, mutta edelleen pitää asiantuntijuuden taso korkealla. Tässä hallitus on asettanut keskeisimmiksi elementeiksi lääketaksan uudistamisen, sekä apteekkiveron muuttamisen (Reinikainen ja Hyvärinen 2021). Yksi johtamisen tärkeimmistä osa-alueista on organisaation osaamisesta huolehtiminen ja sen varmistaminen, että osaaminen riittää yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen (Viitala ja Järnlström, 2014, s. 98). Sen ydin muodostuu potentiaalien ymmärtämisestä ja ihmisten osaamistason nostamisesta sekä sen tehokkaasta hyödyntämisestä. Selviytyäkseen mittavista uudistuksista apteekit tulevat tarvitsemaan sekä osaavaa

henkilöstöjohtamista että resursseja. Onko terveystalouden tulevaisuuden tahtotila, että apteekkiala menestyy, pärjää vai yrittää selviytyä?

Vastaavasti on hyvä huomioida, että Suomen lääkealan asiantuntijuuteen perustuvassa apteekkijärjestelmässä on hyödyntämätöntä resurssia, jota voisi laajentaa, ja keskittää vastaamaan paremmin yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin. Jokinen (2020) tuo väitöskirjatutkimuksessaan selkeästi esille, että apteekeissa on hyödyntämätöntä osaamista, jota apteekkarit haluaisivat hyödyntää tarjoamalla laajemmin terveydenhoitoon liittyviä palveluja. Suurimpia esteitä toiminnalle on rahoituksen puute. Apteekit eivät voi tarjota maksuttoman lääkeneuvonnan lisäksi ilmaiseksi muita asiantuntijapalveluitaan. Lähitulevaisuudessa hämmäyttäviä terveydenhoitojärjestelmän kriittisiä paikkoja ovat niin hoitajamitoituksen saavuttaminen kuin hoitoon pääsemisen nopeuttaminen. Julkinen terveydenhuolto on kohtaamassa ennennäkemättömän hoitajapulaa, ja vuoteen 2030 mennessä hoivapalveluihin tarvitaan noin 200 000 uutta työntekijää (Mediuutiset, 2021). Hoivan tarpeen ja osaamisen riittävyyden saavuttamiseksi terveydenhuoltojärjestelmän olisi mahdollista verkostoitua yhä paremmin lääkealan osaajien kanssa, ja tiivistää yhteistyötään kuten esimerkiksi Norjassa on tehty.

Norjassa tehdyssä selvityksessä todettiin, että vain joka toinen astma- ja keuhkohtaumatautipotilas osasi käyttää lääkettään oikein, ja täten valtio päätyi maksamaan apteekeille astmalääkkeiden oikean inhalointitekniikan opastamisesta (Apteekkari, 2016). Lisäksi nyt koronapandemian aikana on väläytelty ajatusta siitä, että apteekit ottaisivat hoitaakseen osan koronatestauksesta (Apteekkari, 2021a) ja koronarokottamisesta (Apteekkari, 2020). Toisaalta haasteita saattaa aiheuttaa toimialan heterogeenisuus; on olemassa apteekkejä, jotka kamppailevat työvoimapulan kourissa, ja osa taas vastaavasti taloudellisten vaikeuksien kanssa (Fimea, 2021). Vuoden 2019 aineistossa noin kaksi prosenttia apteekeista tekee tappiollista toimintaa. Nyt esimerkiksi koronapandemian aikana osassa apteekkejä asiakasmäärät ovat välillä olleet lähes 77 % pääosin pienempiä kuin ennen pandemiaa, ja noin neljännes apteekkareista ennakoii

odotettavissa olevan taloudellisia ongelmia, mikäli nykyisen tilanne jatkuu (Suomen Apteekkariliitto, 2021).

3.2 Apteekkien johtajuus

Suoritettujen kirjallisuushakujen perusteella voidaan todeta, ettei apteekkifarmasian johtajuudesta tai eri johtajuustyyleistä ole olemassa kovinkaan paljon tutkittua tietoa tai ns. yhteistä konsensusta. Tosin Suomessa avoapteekkialan johtajuuteen liittyvistä tutkimuksista voidaan ottaa huomioon esimerkiksi esille Viitalan (2014) tekemä PD-tutkimus, jossa selvitettiin farmaseuttien näkemyksiä esihenkilötyöskentelystä apteekissa ja sen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Kyselytutkimuksen päähavaintoihin lukeutuivat muun muassa se, että apteekkien ilmapiirissä havaittiin ongelmia, ja että esihenkilötyöllä voidaan vaikuttaa merkittävästi farmaseuttien työhyvinvointiin. Henkilökunta odotti erityisesti esihenkilöiltä vuorovaikutustaitoja, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta, kannustusta sekä kykyä puuttua havaittuihin epäkohtiin. Johtamiskäytäntöjen kehittämistä pitäisi tapahtua eritoten kehityskeskustelukäytännöissä, palautteen antamisessa, kouluttautumisessa ja perehdyttämisessä.

Vastaavasti apteekin johtajuuteen liittyen Reinikainen (2004) tuo apteekkareiden kokemuksiin perustuvassa PD-tutkimuksessaan esille, että johtajat itsekin kokevat johtajuuden hyvin keskeiseksi asiaksi apteekin toimintaedellytysten luomisessa. Noin puolet tutkittavista oli sitä mieltä, että hyvä johtaminen tarkoittaa nimenomaan onnistunutta ja keskustelevaa vuorovaikutussuhdetta kaikkien osapuolten kesken. Tosin tutkimukseen osallistuneista apteekkareista lähes puolet toi esille, etteivät he anna henkilökunnalleen tarpeeksi palautetta.

Uusitalon (2014) proviisorien ja apteekkareiden haastatteluihin perustuvassa PD-tutkimuksessa todettiin apteekkareiden johtamistapojen vaihtelevan hyvin paljon

apteekkeittain. Prosessimaiset suurimmalta osin tehokkuuteen tähtäävät johtamiskäytännöt ilmenivät niin tuloshakuisessa johtamisessa kuin luottamukseen perustuvassa johtamistyyliä. Tässä tutkimuksessa jokainen haastateltu apteekkari oli sitä mieltä, että asiakaspalvelua pitää johtaa, mutta vastaavasti omalla esimerkillä johtamisen merkitystä asiakaspalvelussa apteekkarit eivät tässä tutkimuksessa nostaneet erikseen esille. Asiakaspalvelun johtamisen strategisiksi toimiksi apteekkarit mainitsivat tavoitteellisuuden, ja eri toimintoihin liittyvien prosessien hiomisen yhä selkeämpään suuntaan. Lisäksi haastatteluissa tuotiin esille, että vaikka kyse oli isojen pääkaupunkiseudulla sijaitsevien apteekkien proviisoreista, osalla heistä ei ollut lainkaan johtamiskokemusta. Tutkimukseen osallistuneet apteekkarit olivat itse sitä mieltä että, proviisorin tulisi hankkia lisäkoulutusta esimiehenä olemisen tueksi, koska työ isoissa apteekeissa saattaa olla lähes pelkästään henkilöstöjohtamista. Tämän lisäksi haastatteluissa kävi ilmi, että apteekkareiden tulisi selkeämmin ja avoimemmin tuoda apteekin strategiset tavoitteet proviisorien tietoisuuteen, jotta johdon jakama käsitys strategiasta olisi yhteinen.

Viitala (2014) on PD-työssään tutkinut Suomen apteekeissa esihenkilötyön vaikutusta työhyvinvointiin. Noin puolet esimiehistä olivat apteekkareita ja vastaavasti toinen puoli proviisoreita. Selvityksen huonona puolena voidaan pitää sen alhaista vastausprosenttia, koska vain noin joka viidennes tutkittavista vastasi kyselyyn. Kyseisessä tutkimuksessa nostetaan esille, että työntekijän näkökulmasta ajatellen työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät asiat vaikuttivat merkittävimmin työhyvinvointiin. Työkaverit, työilmapiiri ja fyysinen työympäristö (esim. ergonomia ja asianmukaiset työvälineet) koettiin tärkeinä osa-alueina työhyvinvoinnille. Esille nostettiin muun muassa hyvät suhteet työkavereihin, yhteinen synergia työyhteisössä sekä avoimuus. Omaan työhön liittyen työhyvinvointiin vaikuttivat positiivisesti työn sisältö, vaikutusmahdollisuudet, työtehtävät sekä palkka.

Kysyttäessä tutkimuksessa apteekin strategisesta johtamisesta huonoimmat pisteet sai kohta ”luotan ylimmän johdon kykyyn johtaa apteekkiamme menestyksekkäästi”

(Viitala, 2014). Leadership-esihenkilötyöskentelyyn liittyen esihenkilön toteuttama valmentaminen ja kouluttaminen sekä palautteen anto koettiin vastaajien kesken kaikista heikoimmiksi osa-alueiksi. Management esihenkilötyöskentelyn osalta huonoimmat keskiarvot saivat esihenkilön perehdyttäminen työhön sekä kohta esihenkilöni käy vähintään kerran vuodessa kehityskeskustelun kanssani.

Samaisessa tutkimuksessa selvitettiin avoimien kysymysten avulla hyvän esihenkilön ominaisuuksia (Viitala, 2014). Esille nostettiin erityisesti kaksi tärkeintä ominaisuutta eli hyvät vuorovaikutustaidot ja tasapuolisuus. Lisäksi vastaajat arvostivat esihenkilössä oikeudenmukaisuutta, rehellisyyttä, kannustamista, jämäkkyyttä ja ammattitaitoa. Kysyttäessä huonon esihenkilön ominaisuuksia näkemyksissä nostettiin esille vuorovaikutustaitoihin liittyvät tekijät eli palautteenannon ja kuuntelutaitojen puuttumisen, sekä yleisesti huonon viestinnän. Epätasapuolisesta käyttäytymisestä kertovat esihenkilön suosikkijärjestelmät. Lisäksi huonot käyttäytymistavat kuten juoruilu, tai negatiivisten tunteiden näyttäminen kiukuttelemalla tulivat esille vastauksissa.

Vastaavasti Teemu Kivijärven (2016) PD-työssä tutkittiin kyselytutkimuksen avulla apteekin työntekijöiden kokemaa hyvinvointia ja työn imua. Tutkimukseen osallistui yhteensä 152 yksilöä vastausprosentin ollessa noin 64 %. Selvityksessä otettiin yhtenä osiona huomioon esihenkilötyö ja johtaminen. Eritoten tutkittavat toivat esille sen, että lähes 80 % tietää minkälaisia odotuksia esihenkilöllä on häntä kohtaan. Lisäksi suurin osa tutkittavasti koki, että esimiehet olivat onnistuneet liittämään henkilökohtaisen työpanoksen merkityksen organisaation kokonaistavoitteisiin. Noin 68 % tunsu saavansa riittävästi tukea esimieheltään, mutta noin joka viides tutkittavista koki työstään saamansa palautteen riittämättömänä. Avoimissa kysymyksissä vastaajat toivat esille esihenkilöiden liian kaukaisen etäisyyden, sekä kommunikointiin että tiedonkulkuun liittyvät haasteet. Kehityskeskustelut osana johtamista koettiin puutteelliseksi, koska osassa apteekkeja niitä ei pidetty säännöllisesti. Lisäksi tutkimuksen avoimissa vastauksissa tuotiin esille, että kehityskeskusteluihin pitäisi sisältyä enemmän

johdonmukaisuutta siitä mitä odotuksia apteekkarilla on työntekijää kohtaan. Alhaisin työn imu oli henkilöillä, joiden työsuhde apteekkiin oli kestänyt yli 10 vuotta.

Skotlannissa apteekeissa suoritetussa tutkimuksessa erityisesti johtajan apua kaivattiin voimakasta työstressiä aiheuttavien ongelmatilanteiden ratkaisemisessa (McCann ja muut, 2009). Eritoten farmaseutit ilmaisivat huolensa kiireen ja usean eri työtehtävän samanaikaisen suorittamisen vaikutuksesta potilasturvallisuuteen. Farmaseuteilla oli olo siitä, että oli raskasta olla ikään kuin saatavilla koko ajan. He kokivat stressaavimmiksi tilanteiksi työtehtävien keskeytymisen, työmäärän lisääntymisen ja liian vähäisen työvoiman saatavuuden. Osaltaan apteekkien asiantuntijajohtamiseen kytkeytyvistä haasteista kertoo vuonna 2018 Suomen apteekeissa tehty valtakunnallinen kyselytutkimus, jossa verrattiin toisiinsa farmaseuttisen henkilöstön ja apteekkareiden näkemyksiä liittyen potilasturvallisuuteen sekä johtamiseen (Junkkarinen ja muut, 2019). Tutkimusvastauksissa tuli esille apteekkareiden positiivisempi näkemys liittyen niin työtehtävien organisointiin, väsyneenä työskentelyyn, stressiin kuin henkilöstön työhyvinvointiin. Eritoten verrattaessa näkemyksiä väsyneenä työskentelystä huolehtimiseen, apteekkareista joka neljäs oli täysin sitä mieltä, että siitä huolehditaan ja vastaavasti farmasisteista 4 %. Lisäksi kysyttäessä häiriötekijöistä ja stressiä vähentävien toimenpiteiden tiedostamisesta noin joka viides apteekkari oli täysin sitä mieltä, että tiedostaa kyseiset toimet ja farmasisteista noin joka kymmenes oli vastaavasti samaa mieltä siitä, että ne tiedostetaan.

Australiassa farmasian johtajuuteen liittyvässä väitöskirjassa tutkittiin farmasiasta ensimmäisenä vuotena valmistuneiden (intern pharmacist) kokemuksia johtamisesta ja niitä peilattiin johtajien ajatuksiin johtamisesta (Rifkin, 2018). Tutkimuksen yhtenä päätavoitteena oli määritellä Australian terveydenhuollon farmaseuttinen johtajuus. Kyseisessä tutkimuksessa oli käytössä sekä laadullisia että kvantitatiivisia mittareita. Laadullisessa osassa haastateltiin johtajia, ja siinä tutkittiin vuorovaikutusta sekä yhteistyötä vastavalmistuneen farmasistin ja johtajan välillä. Kvantitatiivinen osuus keskittyi tutkimaan vastavalmistuneen farmasistin johtajuuteen liittyviä kehitystarpeita

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) avulla. Tutkimuksessa löytyi eroja siinä, miten johtajuutta tulisi kehittää vastavalmistuneiden tai johtajien mielestä (Rifkin, 2018). Johtajat uskoivat epämuodollisen johtajuuden kehittämisen olevan avain tulevaisuuden johtajuutta ajatellen. Juuri valmistuneet farmasistit kokivat vastaavasti kaipaavansa enemmän strukturoitua johtajuuden harjoittamista sekä mentorointia. Vastavalmistuneet, jotka saivat johtajan taholta kokea transformationaalista johtajuutta henkilökohtaisen valmennuksen tai kehittämisen kautta halusivat työskennellä ahkerammin, lisäksi he tunsivat syvempää tyytyväisyyttä johtajan johtajuustyyliin ja uskoivat täten johtajansa johtajuustyylin toimivan tehokkaasti.

Lisäksi Suomessa apteekkialan henkilöstön työhyvinvointiin ja johtamiseen kantaa ovat ottaneet apteekkien työhyvinvointiryhmä, johon kuuluvat alan merkittävimmät vaikuttajat kuten esimerkiksi Apteekkien Eläkekassa, Apteekkien Työnantajaliitto, Suomen Farmasialiitto ja Suomen Apteekkariliitto. He ovat julkaisseet työhyvinvointia apteekkeihin oppaan, jossa tuodaan esille, miten esimerkiksi työhyvinvointia voidaan johtaa kehityskeskusteluiden avulla sekä onnistuneella vuorovaikutuksella (Työhyvinvointia apteekkeihin, 2018, s. 6). Opas nostaa merkittävään asemaan apteekin neljä johtamisen roolia: arjen toimintavastuun, ihmisten johtamisen, muutoksen johtamisen ja itsensä johtamisen. Työterveyslaitoksen (2021) lanseeraaman manifestin yhtenä kulmakivenä on ”hyvän mielenterveyden perustana työssä on hyvissä työolosuhteissa. Jokaisella on oikeus hyvään johtamiseen, kunnolliseen työn organisointiin sekä työstä saatuun palautteeseen ja arvostukseen. Myös esihenkilöt tarvitsevat tukea omaan työhönsä”.

3.3 Proviisorin rooli esihenkilönä

Proviisorin koulutusohjelman osaamistavoitteista on mainittu että ”osaat toimia asiantuntijaympäristössä asiantuntija- ja henkilöstöjohtamisen periaatteita noudattaen ja omaat valmiudet kehittyä esimiestehtävissä” (Opintopolku 2021). Lääkealan esihenkilö- ja asiantuntijatyöhön valmistuva proviisori voi halutessaan suorittaa valinnaisina aineopintoina johtamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä opintoja (Itä-Suomen yliopisto, 2021). Proviisorin tutkinto (300 op) on yksi pisimmistä yliopistotutkinnoista, joita Suomen yliopistoissa on mahdollista suorittaa.

Kompleksisesta johtamisen kentästä kertovat proviisorin rooliin liittyvät odotukset. On pystyttävä ajattelemaan laaja-alaisesti, ja toiminnan hahmottamisessa on kyettävä katsomaan apteekin toimintaa kokonaisuuden kannalta (Leino, 2018). Farmasialiitto mainitsee proviisorin toimenkuvaan kuuluvan toimintaympäristöön, esihenkilötyöhön, osaamiseen, palveluihin, muutokseen sekä kehittämiseen liittyvät toiminnot. Toimintaympäristöön liittyviä tekijöinä ovat digitalisaatio, tuotevalikoiman hallinta, taloushallinto ja laatutyö. Esihenkilötyöhön kombinoituvat vastuut, velvollisuudet, työhyvinvointi ja apteekin hoitaminen. Osaamisen osa-alueeseen liittyvät sen johtaminen, perehdyttäminen, itsensä johtaminen ja kehittäminen. Apteekin palveluiden osalta mainitaan lääkehoidon ja lääketurvallisuuden johtaminen, myynnin ja markkinoinnin johtaminen, asiakaspalvelun johtaminen ja sidosryhmäyhteistyö. Muutokseen liittyen korostuvat eritoten projektijohtaminen, talouden ja toiminnan kehittäminen strategisen johtajuuden kautta.

On selvää että, johtajalla on keskeinen rooli yrityksen johtajuudessa, mutta hän ei voi olla käytännössä joka vaiheessa huolehtimassa siitä, että asiat tapahtuvat sovitulla tavalla (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 262–264). Tätä kautta esihenkilön rooli on avainasemassa organisaatiossa. Tähän liittyen esihenkilön käsitteeseen saatetaan liittää monta erilaista johtamistasoa, sekä roolista voidaan puhua myös lähijohtajuutena (Reikko ja muut 2010, s. 19–20). Lähijohtaja käsitetään henkilönä, joka on suorassa vastuussa

lähityöntekijöistään. Hänen vastuullaan on olla työnantajansa edustaja, ja toteuttaa oman työn kautta työnantajan etua (Viitala ja Jylhä, 2019, s. 262–264). Asemaan liittyvien vastuiden ja velvollisuuksien tulee olla linjassa niin organisaatioiden tavoitteiden kuin lakien kanssa. Onnistunut esihenkilötyö tukee tuottavuuden parantumista, työhyvinvointia, osaamisen kehittymistä ja toiminnan laatua. Parhaimmillaan hyvä ja osaava esihenkilö on yksi yrityksen kilpailueduista.

Esihenkilö toimii usein yrityksessä työntekijä- ja asiakasrajapinnassa, ja näkee siellä toimiessaan niin asiakkaiden kuin henkilöstön tarpeisiin liittyviä haasteita (Reikko ja muut 2010, s. 19–20). Rajalla ollessaan lähijohtaminen muuttuu strategiaan liittyvien tavoitteiden toteuttamiseksi yhteistyössä muun henkilöstön kanssa. Siten on tärkeää, että esihenkilöllä on käsitys organisaation tavoitteista sekä omasta roolistaan siinä. Kujala (2015, s. 203–204) tutki väitöskirjatyössään terveydenhuoltoalan esihenkilöiden arvioita omista ammattijohtamisen valmiuksista ja siinä todettiin, että hyviksi ammattijohtajikseen itsensä kokeneet arvioivat ymmärtävänsä paremmin työntekijöitä ja saavansa heidät toteuttamaan tarvittavia asioita. Lisäksi esihenkilöt kokivat pystyvänsä tekemään vaikeita päätöksiä, suorittaen samalla monia hyvin erityyppisiä toimintoja, ja he kykenivät priorisoimaan tehtäviä tärkeysjärjestykseen. Itsensä hyviksi ammattijohtajiksi kokeneet olivat valmiimpia ottamaan riskejä muutosten läpiviemiseksi, ja he noudattivat eettisiä periaatteita työssään. He arvioivat pystyvänsä tukemaan työntekijöitä, ja ratkaisemaan konflikteja paremmin verrattaessa heihin, jotka arvioivat itsensä heikoiksi ammattijohtajiksi.

3.4 Terveydenhuollon henkilöstön johtaminen

Heikan (2008) kuntien sosiaali- ja terveystoimen johtajille suunnattu sosiaali- ja terveystoiminnan työn sisältöön ja kompetenssiin perustuva väitöskirjatyö tuo esille, miten terveydenhuoltoalan johtamisessa korostuvat muutosjohtajuus, talous- ja henkilöstöjohtaminen, verkostoituminen ja yhteistyö muiden kanssa. Erityisesti johtajat

kokivat henkilöstöjohtamisessa haasteellisimmaksi osaamisen johtamisen ja kehittämisen. Yhä useampi johtaja koki tarvitsevansa johtamiskompetensseja, kuten henkilöstö- ja talousjohtamisentaitoja lisääntyvässä määrin. Tämän ohella tuloksissa korostuivat erityisesti vuorovaikutustaidot hyvän johtajan ominaisuutena.

Yleisesti ottaen johtajuuskompetenssin määrittelyä on tehty laajasti eri tutkimuksissa, mutta vähemmän terveydenhuollon sektorilla. Täysin selkeää määritelmää siitä ei kuitenkaan tehty. Esimerkiksi Pihlaisen ja muiden (2016) systemaattiseen kirjallisuuteen perustuvassa tutkimusanalyysissä selvitettiin johtamisen ja johtajuuskompetenssin ilmenemistä sairaalaympäristöissä. Kyseisessä tutkimuksessa johtamisaamiseksi liitettiin oppineisuus, taidot, kyvyt, asenteet. Hyvin usein johtajuusrooli perustui professionaaliseen toimenkuvaan, ja sitä kautta tyypilliseen oman ammattikunnan oppineisuuteen johtajuudesta. Toisin sanoen jo aikaisemmin muodostuneet ammatilliset institutionaaliset roolit ja rutiinit vaikuttivat johtajuuden ilmenemiseen terveydenhuollossa.

Çitakun ja muut (2012) kansainvälisessä tutkimuksessa kartoitettiin usean eri maan (Itävalta, Kanada, Saksa, Sveitsi, Englanti ja USA) terveydenhuollossa toimivien sairaaloiden ja lääketieteen yliopistotason ammattilaisten johtajuuteen liittyviä elementtejä heille itselleen suoritetun kyselyn avulla. Selvityksessä esille nousi viisi tärkeintä terveydenhuollon tehokkaaseen johtamiskompetenssiin liittyvää asiaa: sosiaalinen vastuu, innovointi, itsensä johtaminen, työtehtävien johtaminen ja oikeudenmukaisuus. Yhdeksi merkittäväksi asiaksi nostettu sosiaalinen vastuu sisältää ominaisuuksina mm. turvallisen työkuluttuurin, lakien ja sääntöjen noudattamisen ja edistymisen seuraamisen. Tämän ohella havaittiin, että tutkimustulokset olivat yllättävän samansuuntaisia ja koherentteja kaikissa tutkimukseen osallistuneissa maissa.

Singaporelaisessa yleissairaalassa kehitettiin terveydenhuollon johtaville asiantuntijoille johtajuuskompetenssiin liittyen omaa johtamisaamista arvioiva mittaristo AHEAD (Aspiring leaders in Healthcare-Empowering individuals, Achieving excellence,

Developing talents). Kyseisellä arviointimittaristolla yksilö voi arvioida johtajuutensa arvomaailmaa, osaamista sekä taitoja. Tutkimuksessa arvoihin kuuluivat kollegiaalisuus (lähestyttävyyys, konfliktien minimointi), omistautuneisuus, myötätunto (empatia), rohkeus (vastuullinen järkevä riskinotto kyky ja virheistä oppiminen, suunnannäyttäminen), määrätietoisuus (päämäärien saavuttaminen vaikeuksista huolimatta), nöyryys, puolueettomuus (tasa-arvoisuus), inspiointi (motivoiva, innostava) ja rehellisyys (Ang ja muut, 2016).

Samaisessa tutkimuksessa johtajuusosaamiseen ja -taitoihin liittyi erityisesti muutosjohtaminen (Ang ja muut, 2016). Tehokkaat johtajat tunnistavat muutoksesta tulevat mahdollisuudet ja implementoivat ne organisaation hyödyksi. Johtajuusosaamiseen sekä -taitoihin lukeutuivat luova ajattelukyky, motivointi, mentorointi, toteuttamiskykyisyys ja vaikuttava päätöksenteko. Lisäksi vastaavasti johtajuuskompetenssiin kombinoitui tehokkaasti toteutettavat hallinnolliset toimet kuten budjetointi, investointien suunnittelu ja projektien hallintakyky. Lisäksi tutkijat toivat esille lahjakkuuksien ja suoriutumisen johtamistaidot, ymmärryksen organisaatiokulttuurin merkityksellisyydestä, sekä johtajan hyvät vuorovaikutustaidot.

Englannin julkisessa terveydenhuoltojärjestelmässä toteutettavaan johtamiseen on National Health Service, NHS) Leadership Academyn (2011) johtavien asiantuntijoidensa avulla kehittänyt klinisen johtajuusosaamisen viitekehyksen (Clinical leadership competency framework=CLCF). Lisäksi Royal Pharmaceuticals Society (2015) on soveltaneet viitekehystä farmasistien johtajuusosaamiseen (leadership competency framework for pharmacy professionals). Jaettuun johtajuuteen perustuva viitekehys sisältää kokonaisuudessaan viisi osa-aluetta: itsensä johtamisen, työskentelyn muiden kanssa, palveluiden johtamisen ja kehittämisen sekä organisaation suunnan ohjaamisen. Jaettu johtajuus perustuu toimintamalliin, jossa vastuunkantaminen ja organisaation tavoitteisiin pääseminen jakautuu kokonaisuudessaan koko tiimille. Tämä perustuu yksilöiden kuten farmasistien ja teknisten apulaisten osalta yksilölliseen ja vaikuttavaan johtajuuteen. Vaikuttavuus tulee esille itsetietoisuuden kehittämisessä, itsensä

johtamiskyvyssä, jatkuvassa henkilökohtaisessa kehittämisessä ja korkeasta moraalista ja eettisistä velvoitteista kiinni pitämisestä. Itsetietoisuuteen liittyy omien tunteiden ja arvopohjan ymmärtäminen, sekä eroavaisuuksien havaitseminen verrattaessa muihin yksilöihin tai ryhmiin. Lisäksi omien vahvuuksien ja rajallisuuden tiedostaminen, sekä käyttäytymisen muokkaaminen saadun palautteen sekä tilanteiden tarvitsemalla tavalla. Itsensä johtamiskykyyn liittyivät annetuista vastuista huolehtiminen sekä oman työtehtävien suunnittelun tavoitteiden ja työkyvyn mukaisesti. Lisäksi aktiivinen mahdollisuuksiin tarttuminen ja niistä oppiminen sekä virheiden hyväksyminen osaksi oppimisprosesseja ovat osa johtamistaitoja.

Farmasian johtamiseen liittyy erityispiirteitä, jotka eroavat verrattaessa muiden organisaatioiden johtamisen toimikenttään ja ympäristöihin. Esimerkiksi sairaalafarmasian johtamiseen perehtyneessä katsauksessa asiantuntijajohtajuuteen liittyen nostetaan esille, miten farmasian ammattilaisilla tulisi olla johtamis- ja johtajuusosaamisen ohella jatkuva innostus kehittymiseen ja uuden oppimiseen (Zilz ja muut, 2004). On tärkeää ymmärtää miten lääkkeet ja terveydenhuolto kehittyvät ja muuttuvat ympärillä, sekä miten ne transformoivat organisaation sisäisiä prosesseja. Tähän liittyen tarvitaan älyllistä uteliaisuutta elähdyttävät optimismi ja toivo. Näiden ohella huumorintaju, tasapainossa oleva vapaa-aika ja työelämä vähentävät mahdollisuutta kyynisyyteen ja ylikuormittumiseen (Zilz ja muut, 2004). Hyvän johtajan ominaisuuksiin lukeutuvat organisointikyvyt, joustavuus, keskeneräisyyksien sietäminen, ja monien vastuiden yhtäaikainen olemassaolo. Ilman johtajan selkeää kommunikointia ja kuuntelemisen taitoa on lähes mahdotonta ajatella tavoitteisiin pääsemistä (Clark & White, 2015, s.7). Yhtenä terveydenhuollon asiantuntijuuteen liittyvinä johtajuuselementteinä ovat rehellisyys, korkea ammattietiikka ja moraalit, sekä sitoutuminen potilaan parhaaksi toteuttamalla terveyden- ja hyvinvoinnin edistämisen johtamista (Zilz ja muut, 2004).

Osaavammalla farmasian johtajuudella saavutetaan parempaa potilaan hoitoa, nostetaan lääketurvallisuuden tasoa ja lisätään apteekin tuottavuutta. Katsauksessa esitetään kysymyslistaus henkilöstölle, jonka avulla voidaan selvittää farmasian johtajien johtajuuteen liittyvää osaamista (mukaillen Zilz ja muut, 2004):

1. Johtaja artikuloi päämäärämme inspiroimalla sitoutumisemme
2. Johtaja osoittaa esimerkillään olevansa sitoutunut päämääriin
3. Johtaja seisoo sanojensa takana ja tukee työntekijöitä
4. Johtaja on reilu ja tasapuolinen jokaiselle työntekijälle
5. Johtaja osoittaa luottamustaan antamalla merkityksellistä vastuuta
6. Johtaja antaa meille autonomiaa päästäksemme asetettuihin tavoitteisiin
7. Johtaja puuttuu toimillaan riittämättömiin suorituksiin kohtaamalla ja auttamalla niiden toteuttamisessa
8. Johtaja antaa haasteellisia tehtäviä, jotka kehittävät kykyjämme
9. Johtaja näkee ja palkitsee hyvistä suorituksista
10. Johtaja on avoin muiden tekemille uusille ehdotuksille
11. Johtaja käyttää vaikutusvaltaa organisaation ympärillä oleviin verkostoihin mahdollistaakseen päämääriin pääsemisen.

Vastaavasti liittyen akateemiseen farmasiaan Pinelli ym. (2018) toteavat kirjoitelmassaan, että loppujen lopuksi eri johtajuustyyli pohjautuvat jokaisen itsensä omaaviin ydinuskomuksiin ja arvoihin. Tehokas johtaja pystyy muuttamaan taktiikkaansa tilanteiden vaatimalla tavalla tehostaen täten vaikuttavuuttaan. Taktiikalla tarkoitetaan joukkoa taitoja, menetelmiä tai prosesseja, joiden avulla johtaja pyrkii vaikuttamaan ja motivoimaan muita saavuttamaan halutut päämäärät.

Organisaation kannalta ei ole yhdentekevää, miten työntekijät saadaan sitoutumaan organisaatioon (Vogelsang ja muut, 2013). Yksilön todellinen sitoutuminen löytyy työntekijän mielestä, sydäimestä ja käsistä. Tärkeimpänä odotusarvona on, että sitoutuneet työntekijät haluavat jatkaa yrityksessä työskentelyä, ja he tuntevat olevansa

arvostettuja organisaation sekä johdon taholta. He ovat valmiita tekemään parhaansa ja jopa ylikin työnantajansa eteen. Tutkimuksissa on todettu, että työntekijöiden sitoutumista työhön tukevat kollegoilta ja johtajilta saatu sosiaalinen tuki, työssä kehittymisen mahdollisuudet ja vaihtelevat työtehtävät (Blomme ja muut, 2015, s. 1–2). Erityisesti lähiesihenkilön tuella on merkittävä vaikutus työntekijän työhön sitoutumisen kannalta. Esimerkiksi suomalaisilla hammaslääkäreillä tehdyssä tutkimuksessa todettiin positiivinen korrelaatio työhön sitoutumisen sekä työperäisten resurssien, luovan ja monipuolisen työn, että positiivisten asiakaspalautteiden välillä. Toisaalta myös siitä on tehty selvityksiä, että jos työtehtävät ovat haastavia ja työkuormitus sekä -vastuu painavat, työstä saatavat resurssit kuten päivittäinen johtaminen ns. coaching vähentävät kuormituksen tunnetta.

Epäpätevä ja osaamaton johtaminen on yksi merkittävimmistä asioista, jotka vaikuttavat työntekijän työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Leary ja muut, 2013). Vastaavasti johtamisen toisen ääripään muodostaa esimerkiksi tuhoavan johtamisen teoria. Schyns & Schilling (2013) määrittelevät meta-analyysissään tuhoavan johtamisen pidemmän ajanjakson prosessina, jolloin toiminta, kokemukset ja yksilön tai ryhmän väliset vuorovaikutussuhteet kokevat toistuvasti haitallista tai vihamielistä vaikutusta johtajan taholta. Tavallaan tämä voi olla täysin johtajan itsensä tietoinen valinta, tai se voi olla myös ikään kuin yksilön itsensä tiedostamaton tapa johtaa. Johtaja käyttää tuhoavaa johtamistyyliä saavuttaakseen haluamansa tavoitteet, ja voi täten täysin ajattelemattaan vaikuttaa myös ryhmän vuorovaikutussuhteisiin.

Eritoten asiantuntija-aloilla tieto, osaaminen ja asiantuntijuusasema tuovat mukanaan valtaa, jotka osaltaan voivat johtaa tuhoavan johtamisen ilmenemiseen. Suomessa Hoffrén (2019) on tutkinut tuhoavan johtamisen rakentumista sekä esiintymistä sosiaali- ja terveydenhuollon ympäristöissä nojaten aineistossaan henkilöstön johtamistilanteista kertoviin johtamiskuvauksiin. Väitöskirjatutkimuksessa todettiin, että tuhoava johtaminen esiintyy vastavuoroisessa johtamisprosessissa, jossa työyhteisön jäsenet osaltaan sallivat ylläpitävät tai estävät tuhoavaa johtamista. On varsin tavallista, että

tilanteisiin liittyy vallan tavoittelua oman edun edistämiseksi, ja organisaation kannalta katsottuna suoriutumiskyvyn ja osaamisen vajaakäyttöä. Tutkimuksessa esille nousivat poissaoleva ja passiivinen johtaminen, suosikkijärjestelmien olemassaolo ja käskytysohjaava, kontrolloiva sekä jyräävä johtaminen. Vastaavasti tutkimuksessa esille nousivat myös työntekijöiden hyvään ja asialliseen johtamiseen kohdistuvat odotukset: läsnäolon, hallinnollisen johtamisosaamisen, aktiiviset ristiriitojen ratkaisutaidot, vuorovaikutustaidot, palautteenannon ja kannustuksen.

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on avoapteekeissa ilmenevä apteekkareiden toteuttama johtajuus työntekijänäkökulmasta katsottuna. Kvalitatiivinen tutkimus suoritettiin tutkijan itsensä suunnitteleman tutkimuskysymyslomakkeen pohjalta. Saatujen vastausten perusteella on tarkoitus analysoida johtajuuskokemuksia transformationaaliseen liitettyjen teemojen kautta. Tähän on valittu Bassin ja Steidlmeierin (1999) viitekehykseen lukeutuvat ihannoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja yksilöllinen huomiointi.

4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Laadullista tutkimusotetta voidaan katsoa kahden eri vastakkaisen näkemyksen kautta. Valittuihin menetelmiin tulisi sisältyä toisaalta tarkkuutta, mutta vastaavasti taas mahdollisuuksia vapaaseen argumentaatioon (Eskola ja Suoranta, 2014, s. 8–9). Jyrkän ajatelman mukaan laadulliset empiiriset analyysit pitäisi perustua pelkästään syvällisiin tulkintoihin, eikä niitä täten voi sovitella mihinkään muodollisiin jakoihin. Osaltaan taas saatetaan pelätä sitä, että liian tekninen laadullisen aineiston analysointimenetelmä vesittää tutkijan omaa teoreettista ajattelua.

Tutkimusmetodologialla tarkoitetaan oppia tieteessä käytetyistä menetelmistä. Valittu tutkimusmenetelmä määrittää tutkimuksen käytäntöä ohjaavat säännöt ja rajoitukset. Tämä nyt toteutettu tutkimus on yksi konstruktio ja yksi tapa katsoa johtajuutta. Tämän ohella laadullista tutkimusta ohjaavat tutkijan itsensä omaava ihmiskäsitys, ja analyysiä vastaavasti tutkittavien subjektiiviset kokemukset. Ontologiaan ja epistemologiaan perustuvat oletukset ohjaavat prosessia ja luovat pohjaa tutkimusstrategialle (Puusa ja Juuti, 2020, s. 37). Osallistuvuus on keskeinen osa tätä tutkimusta ja laadullisella tutkimusstrategialla pyritään ymmärtämään tutkittavien näkökulmasta katsottuna johtajuutta ilmiönä, ja tuomaan esille heidän kokemuksiensa kautta kumpuavia asioita

teorialähtöisen sisältöanalyysin avulla. Eskolan ja Suorannan (2014, s. 17) mukaan ”arkipäiväisessä elämässämme olemme erilaisissa suhteissa erilaisiin asioihin, aatteisiin ja ihmisiin erilaisissa tilanteissa”.

Tutkimuksessa käytettävän kvalitatiivisen menetelmän voidaan ajatella pohjautuvan fenomenologiaan, joka tuo esille sitä, miten tutkittava itse kokee ilmiön, jonka keskiössä hän toimii. Puusan ja Juutin (2020, s. 10) mukaan fenomenologiassa ihminen tuottaa yhdessä muiden kanssa vuorovaikutuksessa tapahtumiin liittyvät merkitykselliset asiat ollen näin osa ympärillä olevaa verkostoa. Tässä laadullisessa tutkimuksessa toteutetun sisältöanalyysin tarkoituksena on peilata arjen johtajuuskokemuksissa ilmeneviä käytänteitä transformationaaliseen johtajuuteen liitettyjen elementtien kautta.

Tavoitteena on luoda kysymyslomakkeen sisältämistä johtamisaiheista teemoja, joiden perusteella tutkimusaineisto ryhmitellään transformationaalisten ulottuvuuksien mukaisesti ihannoituun vaikuttamiseen, inspiroivaan motivointiin, yksilölliseen huomiointiin ja älylliseen stimulointiin. Tämän jälkeen havainnot pelkistetään merkityksellisimpiin transformationaalista johtajuutta tukeviin ja sitä estäviin kokemuksiin johtamiskäytänteistä. Eli toisin sanoen vastauksista etsitään samankaltaisia ja toistuvia teemoina esiintyviä kokemuksia. Lisäksi huomioon otetaan vastaavasti myös johtajuustoimia, joiden voidaan ajatella olevan vastakkaisia transformationaaliseen johtamiseen liitettyjen elementtien kanssa. Tarkoituksena on nostaa esille johdettavien näkökulmasta katsottuna toimialalla esiintyviä merkittäviä johtamiskäytänteitä, jotka vaikuttavuudeltaan koskevat koko organisaation johtajuutta.

4.2 Aineisto ja aineiston keruu

Suoritettujen kirjallisuushakujen perusteella avoapteekkien johtajuudesta ei ole olemassa kovinkaan paljon tutkittua tietoa. Toimialan johtamisen tutkimukseen ei ole ns. muodostunut selkeitä vakiintuneita mittareita tai viitekehyksiä. Osaltaan tämä asetelma ohjasi kohti laadullista tutkimusotetta, jonka kautta olisi mahdollista ymmärtää johtajuutta ilmiönä ihmisten todellisten kokemusten ja näiden ymmärtämisen kautta. Tämän vuoksi kirjallisuudessa esille nostetut näkökulmat johtamisesta, ja erityisesti johtajuuden kytkeytymisestä henkilöstöön ohjasivat tämän tutkimuksen teemoja. Vastaavasti kyselytutkimukseen valitut aiheet valikoituivat siten, että transformationaaliseen johtajuuteen viittaavia johtajuuskäytäntöjä voitaisiin katsoa hyvin kattavan perspektiivin kautta. Näistä ihmisten johtajuudesta kumpuavien kokemusten merkityksellisyyttä haluttiin katsoa avoimesti avoapteekeissa työskentelevien farmasistien näkökulmasta niin vuorovaikutuksen kautta kuin asiakaspalvelun johtamisen tasolla. Apteekkareiden toteuttamaa johtajuutta haluttiin tutkia nimenomaan arkisissa johtamiskäytänteissä työtä suorittavan farmaseuttisen henkilöstön näkökulmasta, koska sitä voidaan pitää myös näköalapaikkana, jossa apteekin asiakas kohtaa farmaseuttisen osaamisen sekä johtajuuden.

Tähän tutkimukseen valittiin teoreettiseksi viitekehykseksi transformationaalinen johtajuus (Bass ja Steidlmeier, 1999). Osaltaan se valikoitui siksi, koska transformationaalisen johtajuuden teorit ja sen lukuisat muunnokset ovat olleet jo parin vuosikymmenen ajan laajasti eri tutkijoiden käytössä (Northouse 2019, s. 163). Vaikkakaan muutosjohtajuustyyliä ei ole erityisemmin tutkittu farmasiassa, soveltuu transformationaalinen johtajuus erityisesti niihin organisaatioihin, joihin kohdistuu suuria muutoksia ja odotuksia. Täten sen voisi ajatella sopivan myös tutkittaessa Suomen avoapteekkialaa koska siihen kohdistuu tällä hetkellä ennennäkemättömällä tavalla niin yhteiskunnan (Valtioneuvosto, 2021) ja asiakkaiden nostattamat haasteet (Hämeen-Anttila ja muut, 2021), työvoiman saatavuuteen liittyvät vaikeudet (Elinkeino-, liikenne

ja ympäristökeskus, 2021) kuin digitalisaation ohjaama jatkuva osaamisen uudistaminen (Viitala ja muut, 2014a, s. 1–2).

Vastaavasti tutkimukseen valitusta viitekehyksenä käytettävästä transformationaalisesta johtajuudesta ja sen ilmenemisestä avoapteekkien johtamiskäytänteistä ei löydy tutkimuksia. Kyseisen johtajuustyylin sopivuutta farmasiaan on pohdittu kylläkin yliopistojen akateemisissa piireissä (Allen ja muut, 2016). Tässä myönteisinä lähtökohtina transformationaalisessa johtamistavassa nähdään sen sopivuus jatkuvassa muutoksen tilassa elävässä terveystieteiden innovatiivisessa ja dynaamisessa tiedemaailmassa. Transformatiivinen johtaja luo ympärilleen organisaatiokulttuurin, jossa missiota, visiota ja arvoja arvioidaan tarvittaessa sopeuttaen täten toimintaa joustavasti muutosten mukaan. Tämänkaltaisen muutosjohtaja uskaltaa johtaa organisaatiota edestä päin, muovaten sitä samalla ajan vaatimalla tavalla sekä sopeuttamalla ja ottamalla riskejä.

Apteekkiala on murrosvaiheessa katsottaessa asiaa monesta eri näkökulmasta, mutta tänä päivänä on tärkeää ymmärtää nimenomaan työntekijäkokemuksen merkittävyys niin yrityskulttuurin kuin asiakaskokemuksen kannalta (Saramies ja Törnroos, 2021, s.39–40). Työntekijäkokemus on keskeinen tekijä, jonka kautta voidaan katsoa miltä organisaatiot näyttävät työntekijöiden silmin katsottuna. Varsinkin lähtökohtaisesti apteekkien johtajuuteen liittyvän tutkimustiedon puutteellisuuden vuoksi toimialan itsensä kannalta on ensiarvoisen tärkeää lähteä avoimesti selvittämään, miten johtajuus ilmenee arkisissa johtamistilanteissa. Tämä näkökulma sopii myös transformationaaliselle johtajuudelle, joka katsoo ikään kuin motivaation ja johdettavien kehittämisen kautta johtajuutta (Northouse 2019, s. 163). Tämän ohella laajalla laadullisella tutkimuksella pyritään kasvattamaan tietopääomaa koko toimialan johtajuudesta, ja antamaan sille työkaluja ajatellen tulevaisuutta. Tämän selvityksen myötä saavutetut tutkimustulokset johdettavien johtajuuskokemuksista eri johtamiskäytänteissä mahdollistavat myös hyvän pohjan organisaatioiden ja koko alan kehittämiseksi, sekä mahdollisesti tulevaisuudessa siintäville jatkotutkimuksille.

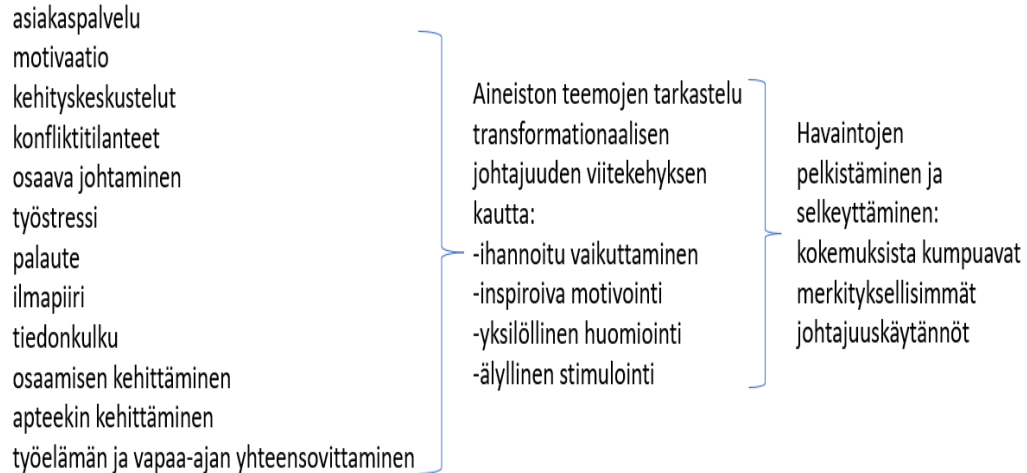
Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen aineisto on kerätty farmasisteille toteutetun sähköisen kyselyn avulla, jossa tutkimusaineiston lähteenä ovat avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset. Lähtökohtana oli, että tutkimukseen vastaisi mahdollisimman moni erityyppisistä apteekeista, jotta saadut vastaukset kertoisivat laajasti toimialan työpaikkojen arjessa tapahtuvista johtajuuskäytännöistä. Tutkimuskysymykset haluttiin pitää mahdollisimman avoimina vapaalle assosiaatiolle madaltaen näin liian rajattua vastaamista. Tästä yhtenä esimerkkinä kysymys ”kirjoita tähän lisää ajatuksiasi ja kokemuksiasi apteekkarin johtamisesta ja esimiestyöstä nykyisessä työpaikassasi”.

4.3 Tutkimusmenetelmät

Tavoitteena on luoda kysymyslomakkeen sisältämistä johtamisaiheista teemoja, joiden perusteella tutkimusaineisto ryhmitellään transformationaalisten ulottuvuuksien mukaisesti ihannoituun vaikuttamiseen, inspiroivaan motivointiin, yksilölliseen huomiointiin ja älylliseen stimulointiin (Kuvio 3). Tämän jälkeen havainnot pelkistetään merkityksellisimpiin transformationaalista johtajuutta tukeviin ja sitä estäviin kokemuksiin johtamiskäytännöistä. Eli toisin sanoen vastauksista etsitään samankaltaisia ja toistuvia esiintyviä kokemuksia. Lisäksi huomioon otetaan vastaavasti myös teemoja, joiden voidaan ajatella olevan vastakkaisia transformationaaliseen johtamiseen liitettyjen elementtien kanssa.

1. Aineistoon tutustuminen ja yleiskuvan hahmottaminen

2. Aineiston järjestäminen tutkimuskysymyksistä syntyvien teemojen mukaisesti:



Kuvio 3. Sisältöanalyysin vaiheet.

Tässä tutkimuksessa käytetyn laajan tutkimusaineiston haastavuutena on löytää juuri ne merkitykselliset asiat saturoituvien kokemusten kerronnasta käsin, ja samanaikainen aineiston tulkinta transformationaalisen viitekehyksen kautta. Peruslähtökohdiltaan haasteelliseksi tutkimusasetelman tekee jo se, että itsessään sanan kokemus määrittelemisen, siihen liittyvä luonteen epävarmuus ja sen vastaavuus totuuden kanssa haastavat tosissaan valittua metodologiaa. Voidaankin kysyä kuinka hyvin kuvatut kokemukset vastaavat todellista tilannetta, ja kuinka paljon ja miten tilanteisiin sävyttyy omia tunteita tai elämyksiä (Tökkäri, 2018, s. 67–68).

Tässä aineistolähtöisessä tutkimuksessa tutkittavien lauseet ja sanat kertovat omalla uniikilla tavallaan tapahtumista, ja tutkijan tehtävänä on hoitaa vuoropuhelua teorian ja aineiston välillä (Puusa ja Juuti, 2020, s. 11). Analysoimalla laajaa sisältöä ja kuvaamalla aineistoa eri teemojen kautta on mahdollista tuoda esille johtajuuskäytänteitä, joissa apteekkareiden transformationaalinen johtajuus ilmenee. Sisältöanalyysillä haetaan säännönmukaisia toistuvia kokemuksia, jotka tukevat nimenomaan apteekkareiden transformationaalista johtamistapaa, ja toisaalta niitä kokemuksia, jotka saattavat estää

sitä tapahtumasta. Tutkimusaineistoon liittyvät avoimet kysymykset käydään systemaattisesti lävitse teemoittaen erilaisia apteekkien johtamiskäytänteitä, kunnes aineistosta ei nouse enää esille uusia asioita ja tutkimusmateriaali toistaa itseään. Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa saturaatio, tietty määrä on riittävä, kun tutkimusaineisto alkaa toistamaan itseään, ja vastauksista ei enää nouse merkittäviä uusia teemoja esille (Eskola ja Suoranta, 2014, s. 62–63).

Tutkimus suunnattiin pelkästään apteekkien farmaseuttiselle henkilökunnalle rajaten näin ollen muut henkilöstöryhmät ulkopuolelle. Tutkimusmateriaali kerättiin sähköisen kyselytutkimuksen avulla syksyllä 2019. Kysely lähetettiin Suomen Farmasialiiton toimesta kaikille heidän avoapteekissa työskenteleville jäsenilleen, jotka olivat antaneet luvan sähköpostien lähettämiseen. Tutkimus päätettiin toteuttaa heidän kautta, koska suurin osa avoapteekkien farmasisteista on järjestäytynyt liittoon, ja täten mahdollistettiin mahdollisimman suuri osallistujamäärä tutkimukselle. Yhteensä 3500 Farmasialiiton jäsentä sai sähköpostiinsa linkin, joka ohjasi kyselytutkimuksessa käytettävälle Webropol-sovellukselle. Sähköpostin saajista farmaseutteja oli noin 3000 farmaseutteja ja vastaavasti proviisoreita oli noin 500.

Tutkimukseen vastasi yhteensä 337 tutkittavaa, ja koko tutkimusaineistoon kertyi yhteensä liki 3600 avointa vastausta. Tutkimuspopulaatiosta valtaosa (97 %) oli naisia ja vastaajien mediaani-ikä oli vastaavasti 44 vuotta. Heistä lähes 91 % (n=306 kpl) oli ammatiltaan farmaseutteja. Tutkittavista lähes 85 % (n=284) työskenteli vakituisessa työsuhteessa apteekkiin, ja noin puolet vastaajista oli työskennellyt nykyisessä apteekissa vähintään 11-vuoden ajan (n=184). Noin kymmenesosa työskenteli alle 40 000 reseptiä vuodessa toimittamassa apteekissa ja noin joka neljäs (n=85) yli 120 000 reseptiä vuodessa toimittavassa apteekissa. Kyselyyn vastanneista kauppakeskuksissa työskenteli 38 % (n=126), kaupungeissa 36 % (119) ja maaseutuapteeekeissa 26 % (n=87).

Tutkimuslomake on vastaajille otsikoitu farmaseuttisten työntekijöiden kokemuksia apteekkarin johtamisaamisesta avoapteekissa. Tällä haluttiin tuoda selkeä viesti siitä,

että tutkimuksella haetaan niitä johtamiskäytänteitä, jotka tutkittavat itse kokevat olevan merkityksellisessä asemassa heidän mielestään osaavassa johtamisessa. Sinänsä tutkimuskysymyspatteristo kartoittaa hyvin laajasti johtamiskenttää, ja se sisältää avoimia kysymyksiä, jotka liittyvät kehityskeskusteluihin, tavoitteiden asettamiseen, vuorovaikutukseen, palautteenantoon, tiedonkulkuun, apteekin kehittämiseen, ilmapiiriin, motivaatioon, konfliktitilanteiden ratkaisemiseen, työstressiin, oman osaamisen kehittämiseen ja työelämän sekä vapaa-ajan yhteensovittamiseen (Liite 1). Osaa tutkimuskysymyksistä ei hyödynnetty ollenkaan vaan tutkimukseen otettiin mukaan vain avoimet kysymykset. Tutkimusmateriaalin avulla haluttiin nähdä miten transformationalisen johtajuuden piirteet ilmenevät koko johtamiskenttään liittyvissä toimissa, ja mitkä näistä toimista nousevat erityisen merkitykselliseen asemaan johdettavien kokemuksissa.

Liittyen tutkimusprosessin kulkuun ensimmäinen tutkimussuunnitelma aiheesta valmistui keväällä vuonna 2019. Lisäksi tutkimuskysymysten asettelua, teoriaan perehtymistä ja aineiston keruu tehtiin kyseisen vuoden aikana. Tässä kohtaa on hyvä huomioda, että aineisto kerättiin ennen koronavuosia ja Pro gradu-tutkielmaa on kirjoitettu vuosien 2020-2021 aikana. Haastavaksi ja työlääksi osoittautunut tutkimusmenetelmä, ja koronapandemia hidastivat merkittävästi aikataulussa pysymistä, mutta tutkimus valmistuu vuoden 2021 loppuun mennessä.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen laadullisella osalla on haastavaa saada tarkkaa tietoa tutkimustulosten toistettavuudesta ja luotettavuudesta. Tosin laajalla lähes 3600 avointa vastausta sisältävällä kvalitatiivisella aineistolla saadaan mahdollisimman kattavasti haarukoitua tietoa koko apteekkitoimialalla ilmenevistä transformationalisen johtajuuden ulottuvuuksista. Toisaalta massiivisella tutkimusaineistolla voidaan kerätä merkittävä määrä erilaisia johtamiskäytänteitä, joissa transformationalisen johtajuuden on

mahdollista ilmentyä. Tämän ohella erityyppisiä aihealueita koskevat kysymykset asettavat vastaajan tilanteeseen, jossa johtajuutta on pohdittava monesta eri lähtökohdasta käsin. Lisäksi tutkimuskysymyksiin on nostettu juuri niitä teemoja, joita aikaisemmat avoapteekkialaan liittyvät PD-tutkimukset ja terveydenhuoltoon liittyvät tutkimukset ovat tuoneet esille.

Tämän tutkimuksen vahvuutena on se, että tutkimukseen vastanneet ovat hyvin erikokoisista apteekeista, ja että he työskentelevät erityyppisissä apteekkitoimiympäristöissä. Tämän tutkimuksen avulla voidaan nähdä käytännössä koettuja tutkittavien kokemukseen pohjautuvia johtajuustilanteita läpi koko apteekkitoimialan. Vastaavasti johtajaan itseensä liittyvät sisäiset tekijät, kuten ihmiskäsitys tai henkilökohtaiset motiivit jäävät tämän tyyppisessä tutkimuksessa ulkopuolelle. Jokainen tutkimukseen vastannut kokee johtajuustilanteet oman sisäisen maailmansa kautta. Erityisesti huomion arvoista on se, että tavoittamattomiin jää toisen osapuolen eli johtajan oma näkökulma tai työyhteisöön kuuluvien muiden näkökulmat. Tässä tutkimuksessa ei myöskään pystytä selvittämään mahdollisesti toisen osapuolen mielestä eri tavalla tulkittuja tuntemuksia johtajuudesta. Toisaalta on selvää, että tutkimuksessa on epätarkoituksenmukaista keskittyä liian monimutkaiseen rakenteeseen, jolla pyritäisiin ikään kuin vastaamaan jokaisen toimialalla toimivan näkökulmasta käsin.

5 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella ja lisätä ymmärrystä avoapteekkien farmasistien kokemista johtamiskäytänteistä. Laadullisessa tarkastelussa nojataan Bassin ja Steidlmeierin (1999) transformationaaliseen teoriaan. Tutkimuksen taustateorianan olevan transformationaalisen johtajuuden pääkomponentit jakautuvat neljään elementtiin: ihannoituun vaikuttamiseen, inspiroivaan motivointiin, älylliseen stimulointiin ja yksilölliseen huomiontiin.

Näistä todellinen ihannoitu vaikuttaminen tai ns. karismaattisuus Bassin & Steidlmeierin (1999) mukaan pohjautuvat johtajan rehelliseen eettisesti kestävään arvopohjaan, joka näkyy yhteisöllisyyden arvostamisena ja luottamusta ylläpitävänä organisaatiokulttuurina. Johtamisen ihannoidun vaikuttamisen tai karismaattisuuden tavoitteena ei ole hankkia valtaa hinnalla millä hyvänsä, vaan vastuuntuntoinen aidosti karismaattinen johtaja innostaa työntekijänsä arvojensa mukaiseen toimintaan. Vastaavasti havainnoitaessa transformatiivista johtajaa henkilöstön näkökulmasta katsottuna ihannoitu vaikuttaminen ilmenee työntekijöiden kunnioituksessa, arvostuksessa ja luottamuksessa johtajaansa kohtaan (Rudolph ja muut, 2021). Tämän ohella johtaja koetaan oikeudenmukaisena yksilönä, joka toimii oman arvomaailmansa mukaisena esikuvana sekä roolimallina työntekijöilleen.

Inspiroiva motivointi näkyy johdettavien voimaantumisenä, sitouttamisessa yhteisiin tavoitteisiin, ja keskittymisenä organisaation henkilöstön vahvuuksiin (Bass ja Steidlmeier, 1999). Inspiroiva motivointi kuvastuu johtajan kyvyissä visioda, motivoida ja sitouttaa työntekijöitä organisaation tavoitteisiin sekä muutoksiin. Näiden edellä mainittujen johtamistoimien avulla tuetaan henkilöstön tekemiä ratkaisuja eritoten kiinnittämällä huomiota onnistumisiin (Grönroos ja Perälä, 2004, s. 6–7). Vastaavasti älyllinen stimulointi taas kertoo johtajan tavasta keskustella työntekijöidensä kanssa, tuoden näin esille uusia tapoja katsoa asioita, ja ratkaista ongelmia. Tämä osaltaan tuo organisaatioon uudenlaisia ratkaisumalleja sekä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan

työhönsä. Näiden transformationaalisten johtamiskäytäntöjen kautta johtaja osoittaa arvostavansa ja kuuntelevansa aidosti työntekijöitään. Yksilöllisen huomioon ottaen johtaja näkee jokaisen yksilönä, täten rohkaisten ja tukien työtehtävissä onnistumisia (Northouse, 2019, s. 163–196). Johtaja on kiinnostunut yksilöiden kyvykkyyksistä tarjoamalla heille osaamisen kehittämistä ja kasvun mahdollisuuksia (Bass ja Steidlmeier, 1999).

Analysoitaessa tutkimusaineiston johtajuuskokemusten kuvailuja ilmeni, että farmasistit kokivat usealla eri tavalla transformationaalista johtajuutta apteekkareiden taholta. Tosin analyysivaiheessa tuli varsin selkeästi esille toimipaikkojen kesken toisistaan täysin ääripäissä olevia kokemuksia, joissa tilanteittain vaihtelevat ja toisistaan jyrkästi poikkeavat johtamiskäytännöt ohjasivat apteekin johtajuutta. Osassa organisaatioissa johtajuuskuvauksissa tuotiin esille useita ja monella eri tapaa ilmeneviä piirteitä transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksista. Vastaavasti toisessa ääripäässä oli apteekkeja, joiden johtajuuskokemukset näyttäytyivät enemmälti passiivisena ja laissez-faire tyyllisenä johtajuutena.

5.1 Ihannoitu vaikuttaminen

Tutkimuksessa kävi selkeästi esille, että osassa apteekkeista apteekkarit johtivat apteekkiaan ihannoidun vaikuttamisen kautta. Erityisesti tämä tapahtui kokemusten mukaan niissä tilanteissa, jossa apteekkari toimi esimerkkinä muille, ja olemalla täten läsnä tarjoten aktiivisesti apuaan. Yksi tutkittavista toi esille johtajuuteen liittyvää karismaattisuutta:

esimiesten tulee johtaa esimerkillä. Apteekkari puhuu apteekista me-henkeen, ja sanoo ääneen, että on ylpeä hyvästä asiakaspalautteesta, ja jakaa työntekijöille saamaansa hyvää palautetta. Kysymys asiakaspalvelun johtamisesta, vastaaja 250

Työntekijät kokivat ihannoituun vaikuttamiseen liittyvien toimien luovan luottamusta ja kunnioitusta apteekkaria kohtaan. Vastauksissa muisteltiin uran varrella koettuja poikkeuksellista johtajuutta omaavia henkilöitä mainiten heidät erikseen. Syvimmillään kuvaukset ihannoidusta vaikuttamisesta kertoivat apteekkarin luomasta luottamuksen ilmapiiristä, jossa mahdollistettiin omien päätösten tekeminen ja omien vahvuuksien hyödyntäminen organisaation tavoitteiden mukaisesti. Osaltaan farmasistit kuvasivat kokemuksia, jotka näyttäytyivät johtamiseen liittyvänä varmuutena ja tavoitteiden tiedostamisena. Koettiin että ihannoidun vaikuttamisen myötä apteekkari asetti toiminnan ja kehittämisen raamit, ja johtajana tiesi mitä kohti organisaatio oli menossa.

Apteekin asiakaspalvelussa kulminoituvat niin asiantunteva lääkeneuvonta kuin onnistunut asiakaskokemus. Ihannoituun vaikuttamiseen liittyvissä kokemuksissa vastaajat toivat selkeästi esille, että apteekkari ei ollut ns. irtaantunut asiakaspalvelusta, vaan tarvittaessa tuki omalla osaamisellaan asiakaspalvelua, ollen näin ns. ajanhermoilla, ja ymmärtäen mitä jatkuva muutostentulva tarkoitti apteekin arjessa tapahtuvien toimintojen kannalta:

Hyvä apteekkari on reilu, rehti, jämäkkä (nämä toteutuvat työpaikallani). Näiden avulla syntyy aito kunnioitus työnantajaa kohtaan. Apteekkari ei ole myöskään täysin irtaantunut asiakaspalvelusta ja "normityöstä", joten hän tietää ja osaa hommat sekä on ajan hermolla koko ajan. Täten häneen voi tukeutua vaikeissa tilanteissa. Kysymys liittyen kokemuksiin apteekkarin johtamisesta ja esimiestyöstä, vastaaja 212

Osassa apteekkeja apteekkari järjesti säännöllisesti kokouksia henkilökuntansa kanssa, jossa käytiin yhdessä lävitse avoimesti asiakaspalveluun liittyviä tavoitteita, haasteita ja hankaliksi koettuja asiakastilanteita. Näistä tilanteista kumpuavat kokemukset toivat esille ihannoituun johtamiseen liittyviä johtajan omia eettisiä ja moraalisia arvoja sekä yhteisöllisyyttä. Yhteiset hyväksi koetut ratkaisumallit osaltaan tukivat työntekijöiden sitoutumista niihin, ja vahvistivat täten johtajan arvostusta työntekijöiden kokemuksissa.

Yhtenä merkittävimmistä päähavainnoista tutkimuksessa nousi esille se että, moni vastaajista koki suhtautuvansa ja arvottavansa asiakaspalvelun samoin, miten he kokivat apteekkarin itsensä sen tekevän. Tämän ohella tutkittavat toivat esille vastauksissaan apteekin asiakaspalvelussa ilmenevien vaikeiden tilanteiden kuormittavan ja haastavan erityisesti, jos ne piti kohdata yksin. Lisäksi usein nämä koettiin myös olosuhteina, johon kaivattiin aktiivista avuntarjoamista esihenkilöiltä, tai apteekkarilta, jotta saavutettaisiin onnistunut lopputulos niin organisaation kuin asiakkaankin kannalta. Vastauksissa tuotiin selkeästi esille avoimen keskustelun tarpeen liittyen asiakaspalvelun johtamiseen:

Apteekkarin mielestä nopeus on tärkeää. Taas kerran vaan virheistä keskustellaan. Asiakaspalvelua voitaisiin kehittää johdon avulla siten että apteekkari pitäisi huolen siitä, että palvelu on laadukasta ja tasalaatuista palvelevasta farmaseutista riippumatta. Hän voisi kouluttaa meidät kaikki samalla tavalla ja määritellä yhteiset tavoitteet, joihin sitten yhdessä pyritään. Kysymys liittyen asiakaspalvelun johtamiseen, vastaaja 255

Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että toisaalta toisessa ääripäässä oli apteekkeja, joissa apteekkari ei ollut vuosiin osallistunut asiakaspalveluun tai hankalien asiakastilanteissa ilmenneiden konfliktien ratkaisuihin. Tällaisissa tilanteissa osa apteekkareista oli osaltaan välittänyt vastuun proviisoreille. Osa lähiesihenkilöinä toimivista proviisoreista oli tietoisia omasta vastuusta, ja osa ei niin ikään tiennyt heille lankeavista vastuista. Tässä yhden vastaajan kuvaus tiedonjohtamiseen liittyvässä johtamistilanteesta:

proviisori ei tiedä, mitä hänen odotetaan tehtävän ja apteekkari luulee, että proviisori tekee ja lopulta farmaseutit kyselevät kuka tekee ja hoitaa tehtävän. Kysymys liittyen tiedonkulkuun, vastaaja 118

Osassa organisaatioita apteekin johtamiskäytäntöihin liittyviä vastuita ja velvoitteita ei oltu sovittu esihenkilöiden kanssa. Läpi tutkimusaineiston näytti siltä, että niitä ei nähty

osana suunnitelmallista johtamisjärjestelmää tai strategiaa. Vastaajien silmin johtajuustoimien tai velvollisuuksien jakoa proviisorin ja apteekkarin välillä ei pystytty hahmottamaan kovinkaan selkeästi. Kuitenkin kokemuksissa kuvattiin useita tilanteita, joissa lähiesihenkilönä toimivan proviisorin rooli apteekin johtajuudessa oli hyvin keskeinen. Osa proviisoreista vastasi apteekkitoiminnan kehittämisestä lähes kokonaan, ja vastaajien kokemus vastuiden ja roolien jaosta kiteytyi mm. tässä vastauksessa:

proviisorit vastaavat pitkälti käytännön työstä ja kehittämisestä. Apteekkarilta lähinnä kysytään lupa tehdä asioita. Kysymys liittyen apteekkien kehittämiseen, vastaaja 148

Tosin moni vastaaja kuvaili kokemuksissaan, että proviisorilla ei ollut osassa johtamistilanteisiin liittyvää päätäntävaltaa. Tämä yksittäinen vastaus summaa monen kuvailemia kokemuksia proviisorin roolista apteekeissa:

proviisori on hyvin pätevä työssään ja mukava, mutta ei omaa niin hyviä johtamistaitoja sekä ei voi tehdä itsenäisiä päätöksiä, kun apteekkari päättää kaikki asiat itse kuitenkin viimekädessä. Kysymys liittyen konfliktitilanteisiin, vastaaja 46

Vastaajat kuvailivat kokemuksissaan toivovansa, että proviisorit ymmärtäisivät syvällisemmin erityisesti asiakaspalvelun tärkeyden apteekin kilpailukyvyn kannalta katsottuna. Farmaseuttien vastauksissa tuotiin selkeästi esille huoli siitä, että proviisorit eivät priorisoi asiakaspalvelua niin korkealle kuin vastaajien mukaan heidän pitäisi. Lisäksi moni tutkittava toivoi, että lähiesihenkilöt omaisivat henkilöstöjohtamiseen liittyviä taitoja sekä johtamisosaamista. Vastaajat kokivat, että proviisorin omaavat johtamistaidot eivät kohdanneet työntekijöiden vaatimuksiin nähden. Lisäksi kysyttäessä konfliktitilanteiden johtamisesta useassa apteekissa se kuului lähes pelkästään proviisorin vastuulle. Lähiesihenkilön toteuttama johtajuus heijastui asiakaspalveluun saakka, kuten tässä farmaseutin kuvailemassa kokemuksessa:

kun palvelet asiakasta palveluvalinnassa hyllyjen välissä ja sinulla on asiakkaan kanssa puhe kesken, proviisori tulee huutamaan sinulle, että olet väärässä paikassa nyt, pitää olla oven suussa. Kysymys liittyen kokemuksiin apteekkarin johtamisesta ja esimiestyöstä, vastaaja 303

Tutkimukseen vastanneet proviisorivastaajat kokivat taas omalta osaltaan tarvitsevansa selkeämpää suuntaa oman johtamisensa avuksi esimerkiksi toivomalla yhteisiä johtoryhmän kokouksia apteekkarin kanssa. Näissä yhteisissä tapaamisissa olisi mahdollisuus keskustella koko johdon kanssa luottamuksellisesti, miten organisaation tavoitteisiin ollaan pystytty vastaamaan, ja mihin jatkossa tulisi keskittää enemmän resursseja. Erityisesti toivottiin apteekkari-esihenkilökokouksia ennen henkilökuntapalavereita, jotta asioista olisi olemassa sovittu tavoitteiden mukainen yhteinen linja.

5.2 Inspiroiva motivointi

Inspiroivaa motivointia esiintyi harvakseltaan tutkimuksessa. Tässä voidaan ajatella, että tutkimuksessa ”me hengen” nostatus apteekissa kertoo siitä, että puhalletaan yhteen hiileen koko työyhteisönä, ja siitä tuli tunne, että organisaation tavoitetila oli selvillä. Toisaalta kokemuksissa kuvailtiin sitä, miten onnistumiset huomioitiin koko työporukan kesken, ja tämä antoi tunteen, joka motivoi työntekijöitä tekemään työnsä hyvin. Kysyttäessä mitkä asiat motivoivat eniten työpaikalla merkittävimmit motivaation lähteiksi vastaajat mainitsivat työkaverit, asiakkaat ja asiakaspalvelussa ilmenneiden ongelmien ratkaisemisen sekä palkan. Inspiroivan motivaation kokemuksiin liittyen tutkittavat toivat kokemuksissaan esille onnistumisista palkitsemisen, palautteen saamisen työstä ja apteekin kehittämisen koko organisaation voimin. Parhaimmillaan inspiroivan motivoinnin vaikutus käytännössä näkyi organisaation toimintavoissa kautta linjan:

apteekkari visio, henkilökunta toteuttaa. Yhteisesti visioista keskustellaan puolivuositaisissa laatuseminaareissa. Kysymys henkilökunnan osallistumisesta apteekin kehittämiseen, vastaaja 175

Tekemisen meininki. Työympäristö, joka kannustaa kouluttautumiseen, itsensä kehittämiseen ja uuden ideoimiseen. Kysymys liittyen työpaikalla eniten motivoiviin asioihin, vastaaja 170

Toisaalta kuvailtiin kokemuksia, jotka liittyivät apteekin kehittämiseen, tuodaan esille hyvinkin päinvastaisia asioita:

pyrkimystä on, mutta tilanne niin sekava, että pääasiassa pyrkii selviytymään käsillä olevista tehtävistä. Kysymys henkilökunnan osallistumisesta apteekin kehittämiseen, vastaaja 124

Inspiroivassa motivoinnissa johtajalla tulisi olla selvillä miltä näyttävät pitkän ajan suunnitelmat, mutta tässä tutkimusaineistossa harvemmassa apteekissa oltiin selvillä mitä kohti pitäisi olla menossa, tässä tilannetta kuvailee yksi tutkimukseen osallistuva:

mielipiteitä kysellään mutta tällä hetkellä ei oikein tiedetä pitkän ajan suunnitelmia. Kysymys henkilökunnan osallistumisesta apteekin kehittämiseen, vastaaja 107

Osassa kuvauksissa tuotiin esille, että kehittämisen mahdollisuus jakautui epätasaisesti henkilökunnan kesken, ja koettiin että vain valittu sisäpiiri sai kehittää toimintaa. Vastauksissa kuvailtiin kokemuksia apteekkareiden suosikeista, ohessa pari esimerkkiä kokemuksista:

Muutama suosikkihenkilö saa tahtonsa läpi, toisten ehdotukset (olivat ne mitä tahansa) eivät mene läpi ikinä (paitsi jos suosikki ehdottaa samaa). Kysymys henkilökunnan osallistumisesta apteekin kehittämiseen, vastaaja 291

Apteekkarilla ei ole mitään johtamistaitoa. Johtaminen on hyvin ailahtelevaa ja äkkinäisiä (huonoja) päätöksiä tehdään. Henkilöjohtaminen perustuu suosikkijärjestelmään ja jos esim. on sairauden takia pois niin apteekkari osoittaa mieltään ja ei puhu ks. olevalle työntekijälle ja järjestää "huonoja työtehtäviä". Kysymys henkilökunnan osallistumisesta apteekin kehittämiseen, vastaaja 258

Tutkittavista osa kertoi kokemuksissaan, että organisaatiossa kehittäminen oli pelkästään apteekkarin vastuulla, ja päätökset saattoivat tulla voimaan nopealla aikataululla ilman toiminnan taustalla olevien perusteiden avaamista henkilökunnalle. Moni työntekijä koki, että jotta päätöksiin voisi ylipäättään sitoutua tulisi niiden olla avoimesti perusteltuja. Tämän ohella vastaajat toivoivat niiden taustalla vaikuttavien tekijöiden olevan myös henkilökunnan tiedossa:

ei voi osallistua, kehittämistä ei ole eikä tule. Kaikki tapahtuu vain apteekkarin omissa ajatuksissa - sieltä ne sitten tupsahtelee käytäntöön ihan puskista. Kysymys henkilökunnan osallistumisesta apteekin kehittämiseen, vastaaja 137

Kehityskeskustelut oli nostettu yhdeksi tutkimuskysymykseksi, koska se on yksi käytetyimmistä johtajuuskäytänteistä vuorovaikutuksellisesti huomioida, motivoida ja inspiroida jokaista työntekijää yksilöllisesti kohti organisaation tavoitteita. Kokemusten mukaan monessa apteekissa kehityskeskusteluja ei oltu pidetty vuosiin tai jopa vuosikymmeniin, yksi farmaseutti kuvaili kokemustaan näin:

ei pidetä kehityskeskusteluja, koska apteekkarin urallakaan ei koskaan ole yhtäkään pidetty. Kysymys liittyen käydäänkö työhösi liittyviä tavoitteita lävitse kehityskeskusteluissa, vastaaja 10

Tutkittavat kertoivat kokemuksissaan, että heille oli sanottu, että apteekkari ei nähnyt kehityskeskusteluista olevan vastaavaa hyötyä. Yhden farmasistin kokemuksen mukaan:

olen ollut 30 v. töissä enkä kertaakaan kehityskeskusteluissa. Nyt kun uusi apteekkari tuli niin kysyttiin mitä vastuutehtäviä on ja ne jatkuivat kuten aiemmin. Kysymys liittyen käydäänkö työhösi liittyviä tavoitteita lävitse kehityskeskusteluissa, vastaaja 61

Toisaalta niissä apteekeissa, joissa kehityskeskusteluja pidettiin, osassa vastauksissa kuvailtiin tilanteita niin että siitä oli jäänyt tunne, ettei oma ääni päässyt kuuluville. Kehityskeskusteluiden toivottiin olevan hetki, jolloin apteekkari kuuntelisi enemmän työntekijää. Vastaavasti toisissa apteekeissa proviisorit pitivät kehityskeskustelut, mutta ne koettiin osittain turhauttavina, koska proviisorilla ei ollut päätäntävaltaa puhuttaviin asioista.

Parhaimmillaan apteekin säännöllisesti pitämässä kehityskeskustelussa käytiin lävitse kuulumisia, saatiin palautetta tehdyistä työtehtävistä, selkeytettiin työnkuvaa sekä organisaation tavoitetilaa:

vuosittain henkilökunnalla kehityskeskustelut sekä lisäksi puolivuosittain koko apteekin henkilökunnalla apteekin laatuseminaari, jossa keskustellaan yhteisesti tavoitteista ja hankkeista sekä valmistaudutaan niihin. Kysymys liittyen käydäänkö työhösi liittyviä tavoitteita lävitse kehityskeskusteluissa, vastaaja 175

Osa kuvaili kokemuksiaan kehityskeskusteluistaan, ja niistä oli jäänyt ainoastaan mieleen vuosittainen reseptien kirjoitusmäärä, ja kuinka paljon se poikkeaa muiden farmasistien kirjoittamien reseptien määrästä. Hyvin moni kuvaili kokemuksissaan, että osa apteekkareista toi kehityskeskusteluissa esille apteekin taloudellista tilannetta. Osassa kokemuksista kuvailtiin keskustelun liikkuvan niin yleisellä tasolla, eivätkä vastaajat täten ymmärtäneet mikä tieto koski juuri heitä tai mitä saamalla tiedolla tulisi tehdä:

Kehityskeskustelun jälkeen en oikein tiennyt, oliko palaute positiivista vai jotain muuta. Rivien välejä piti tutkailla mielessään monta päivää. Kysymys liittyen minkälaista ja minkälaisessa tilanteessa apteekkari on antanut palautetta, vastaaja 187

Hyvin harvassa apteekissa mainittiin kehityskeskusteluissa sovittujen asioiden seuraaminen, ja usein niistä lähteneet prosessit jäivätkin kesken:

Ei kehityskeskusteluita ole pidetty, vaikka luvattu. Apteekkarin mielestä pidetään koko ajan, kun reilussa vuodessa ollut alle 5/20 hlöstä eräänlaisessa keskustelussa. Hän on kertonut, että kehityskeskustelut meneillään eikä niitä ole tauotettu ja ilman ennakkovaroitusta ottaa summan mutikassa jonkun henkilön huoneeseensa. En nimitä näitä kehityskeskusteluiksi vaan jonkun pakon täyttämäksi tapahtumaksi. Kysymys liittyen käydäänkö työhösi liittyviä tavoitteita lävitse kehityskeskusteluissa, vastaaja 216

5.3 Yksilöllinen huomiointi

Yhtenä yksilöllisen huomioimisen piirteenä arkisissa johtamistilanteissa apteekeissa näkyi siinä, että henkilöstön ehdottamia kehitysideoita käsiteltiin nopealla aikataululla, ja hyvät ideat pääsivät toteutukseen ripeästi. Työntekijät osallistuivat työtehtävien suunnitteluun, ja he saivat toteuttaa omatoimisesti työtään apteekkarin antamien raamin mukaisesti:

mielipiteensä saa sanoa ääneen ja vahvuuksia hyödynnetään vastuualuejaoiin.

Kysymys liittyen käydäänkö työhösi liittyviä tavoitteita lävitse kehityskeskusteluissa, vastaaja 74

Tällöin vuorovaikutuksen merkitys ymmärrettiin syvällisesti, ja se toimi molempiin suuntiin:

henkilökunta voi välittää asiakkailta tulevat palautteet esim. aukioloajoista, toimintatavoista ja valikoimista apteekkarille. Kysymys liittyen käydäänkö työhösi liittyviä tavoitteita lävitse kehityskeskusteluissa, vastaaja 133

Yksilölliseen huomionointiin liittyen yhtenä merkittävänä tutkimuksen havaintona on se, että farmasistit kokivat eritoten vuorovaikutuksen ja kuuntelemisen taidon omaamisen olevan päälähtökohdat onnistuneelle yksilölliselle huomioinnille. Toisaalta he kokivat esimerkiksi työvuorojen joustavuuden vapaa-ajan mukaan olevan yksi osoitus siitä, että työntekijä sai oman äänensä kuuluville. Ikään kuin tuntien, että minut on otettu huomioon. Tutkittavien kokemusten mukaan erityisen haasteellisia tilanteita henkilöstölle olivat erilaiset erikois- tai muutostilanteet, kuten loma-aikojen miehitykset, sairauslomaturaukset, apteekin muuttaminen toiseen paikkaan, apteekkarin vaihtuminen ja apteekkarin eläkkeelle jääminen.

Työntekijät kuvasivat kokemuksissaan apteekkarin hakiessa aktiivisesti uutta apteekkia tai luopuessa apteekistaan toiminnan kehittämisen jääden toissijaiseksi asiaksi. Apteekin muuttaminen toiseen liiketoimintapaikkaan koettiin erittäin stressaavana tilanteena, jossa kaivattiin erityistä tarvetta osaavalle johtajuudelle. Se oli tilanne, jossa koettiin, että on tärkeää ottaa yksilötasolla henkilökunta huomioon. Toisaalta yhdessä vastauksessa kuvailtiin kokemusta apteekin muuttamisesta toiseen toimipaikkaan:

esim. kun muutimme nykyisiin tiloihin, niin apteekkari pakeni omaan huoneeseensa ja jätti henkilökunnan selviytymään tavarain paljouden ja uusien ohjelmien kanssa. Minkäänlaista koulutusta ei järjestetty uusista ohjelmista eikä tiloista. Työvaatteita ei ollut. Kukaan ei kertonut millainen visio hänellä oli uusissa tiloissa ja mihin tavarat sijoitetaan. Hintoja ei tullut koneelta, koska tuotteita ei ollut perustettu. Henkilökunta sai itse ottaa asiat hoitaakseen ja johtaa itseään. Kysymys liittyen kokemuksiin apteekkarin johtamisesta ja esimiestyöstä, vastaaja 275

Tämän ohella arkisissa johtamistilanteissa organisaatioissa koettiin haasteellisiksi sairaslomaturaukset:

pahimmillaan apteekkari on usein poissa, kun on ns. tiukka paikka, juhlapyhäruuhkat, paljon sairaslomia, isoja toiminnan muutoksia tms., jolloin henkilökunta venyy ja joustaa kiltisti äärimmilleen, jotta saadaan hommat hoidettua hyvin (korkea työmoraali porukalla). Apteekkarin palatessa tuntuu pahalta, että hän ei yleensä kysy mitään, miten on mennyt ja jää siten osittain tietämättömäksi, kuinka kovilla väki on ollut. Puhumattakaan, että joskus kiittäisi ylimääräisestä venymisestä, mitä meillä tapahtuu paljon, erityisesti proviisorit "venyvät". Kysymys liittyen kokemuksiin apteekkarin johtamisesta ja esimiestyöstä, vastaaja 200

Jos apteekkari ei seuraa tai hänellä ei ole tietämystä apteekin arjen tapahtumista, voivat täten haastavat tilanteet häneltä kokonaan pimentoon. Kun tällaisissa tilanteissa joustetaan, kokemuksissa kuvailtiin, että siitä odotetaan palautetta apteekkarilta. Lisäksi toivottiin mahdollisesti tilanteiden muuttamista tulevaisuutta ajatellen siten, ettei vastaavaa hankalaa ongelmakohtaa tulisi enää tapahtumaan. Haasteellisena koettiin myös useamman toimipaikan kuuluminen samaan apteekkiin. Jos apteekilla oli sivuapteekkeja, erityisesti tiedonkulku ja toimipisteiden erilaiset kehityssuunnat koettiin ongelmalliseksi.

Moni vastaaja kuvaili kokevansa työskentelevänsä keskellä riittämätöntä aikaresurssia. Apteekissa moni farmasisti teki asiakaspalvelun ohella tai asiakkaiden välissä muita apteekin töitä. Usein näille taustatöille ei oltu määritelty aikaa tai siihen käytettävissä olevia resursseja. Niihin toivottiin selkeämpää yksilötason johtamista ja työrauhaa. Erityisesti näiden asiakaspalvelun taustalle tehtävien toimien jatkuva keskeytyminen vei motivaatiota tehdä niitä kunnolla loppuun saakka. Yksilöiden työtehtävien resursointiin ja suunnitteluun toivottiin täten jämäkämpää otetta apteekkarilta.

Apteekkarin antaman palautteen puute nostettiin esille useassa eri johtamisteemassa ja vastauksessa. Kokemuksien kuvailuista käy selkeästi esille, että työntekijät kaipaavat apteekkarilta useammin palautetta työstään, niin positiivista kuin kehittävääkin. Tässä esille tuotiin se, että organisaatioissa oli monia eri tapoja antaa erilaisia palautteita. Negatiivista palautetta saatettiin antaa apteekilla yleisesti kaikkien tietäessä asioista, ja taas vastaavasti positiivista palautetta arjessa:

Vain huono palaute kerrotaan. Mielellään vielä julkisesti intranetissä.

Kysymys liittyen apteekkarilta saatuun palautteeseen, vastaaja 260

En vuosiin positiivista, ainoastaan jos jotain negatiivista on tapahtunut niin siitä henkilökunta kuulee. Asiakkaiden antamaa hyvää palautetta jopa pimitetty työntekijöiltä. Kysymys liittyen apteekkarilta saatuun palautteeseen, vastaaja 11

Pitkälle päästäisiin pelkästään kohteliailla käytöstavoilla sekä kiittämällä edes joskus henkilöstöä. Tällä hetkellä ainoa palaute on negatiivista. Tällä hetkellä lähes koko henkilöstö miettii mistä saisi uuden työpaikan. Kysymys miten apteekin ilmapiiriä voitaisiin kehittää, vastaaja 96

Muutaman kerran olen saanut hyvää palautetta. Muutaman kerran tosi huonoa ja vielä niin, että tilanne johon asia liittyi oli tapahtunut viikkoja aikaisemmin. Kerran minulle on tultu kassalle huutamaan asiakkaiden kuullen. Kysymys liittyen apteekkarilta saatuun palautteeseen, vastaaja 291

Satunnaisia kehuja, esim. oikein kiireisen päivän jälkeen. Yleensä yleisluontoisia koko tiimiä koskevia juttuja: hyvää asiakaspalvelua ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Kysymys liittyen siihen minkälaista ja minkälaisessa tilanteessa on saanut palautetta, vastaaja 290

Useampi kokemus kertoi siitä, että miten hankalaa on tietää, tekeekö työnsä apteekkarin odotusten mukaisesti, jos siitä ei saa koskaan palautetta, ja varsinkin työtilanteissa, joissa ei tiedetä mitä otaksutaan tehtävän. Osassa vastauksissa tuotiin esille että, jos johdon puolelta ei saa positiivista palautetta, sitä merkityksellisempään ja motivoivampaan asemaan nousevat apteekin asiakkailta tuleva myönteinen palaute. Tutkittavat nostivat työpaikan stressaavimmaksi asiaksi kiireen tunteen, puutteellisen palautteenannon sekä epäselkeät ohjeistukset. Arkijohtamisen tavoitteiden merkityksestä kertoo tämä kokemus:

Huonosti organisoidun ja puutteellisesti johdetun arkikiireen pitäen sisällään useita normaalin asiakaspalvelun lisänä olevia työtehtäviä, joihin suhteutettuna henkilökunta on äärimmilleen venytetty. Kysymys liittyen stressaavimpiin asioihin apteekissa, vastaaja 108

5.4 Älyllinen stimulointi

Apteekeissa tehtävät asiantuntijatyöt perustuvat pitkälti erilaisten tietojen yhdistämiseen asiakkaan parhaaksi, ja siten osana älyllistä stimulointia voidaan nähdä osaamisen johtaminen, vastuun antaminen ja tiedonkulku. Esimerkiksi vastuun jakaminen henkilökunnalle, koulutusten tarjoaminen sekä omat vastuualueet koettiin erittäin mielekkääksi tavaksi vaikuttaa omaan työhön, tässä yhden vastaajan kokemus:

Apteekkari tarjoaa henkilökunnalle koulutusta hyvään asiakaspalveluun sekä antaa raamit, joiden sisällä kaikkia asiakkaita palvellaan yhtä laadukkaasti.
Kysymys liittyen apteekkarin asiakaspalvelun johtamiseen, vastaaja 14

Erityisesti pienissä apteekeissa työskentelevät kokivat tärkeäksi, että työnkuva ja vastuut olivat laajemmat kuin mitä he olivat kokeneet työskennellessään aikaisemmin isommissa apteekeissa. Työtehtävien kierrättäminen, työtehtäviin liittyvät vastuut motivoivat ja stimuloivat älyllisesti. Tosin osa vastaajista toi esille, että moni olisi valmis kehittämään apteekin osaamista ja yhteistyötä muun terveydenhuollon kanssa, päästen näin hyödyntämään tätä kautta esimerkiksi LHKA osaamistaan. Osa vastaajista koki, että asiantuntijuus farmasiassa on heille todella arvokas asia, tosin samalla harmitellen apteekeissa olevan osaamisen puutteellista hyödyntämistä yhteiskunnassa.

Farmasistit kokivat, että ala kehittyy huimaa tahtia, ja se vaatii heiltä uusien taitojen opettelemista. Osaamiseen liittyen erityisen haastavaksi koettiin jatkuvat muutokset tietotekniikassa, apteekkiohjelmistoissa ja viranomaisohjeistukset (Kela) sekä lääkealan asiantuntijuuden kehittyminen ajan haasteiden mukaisesti. Tässä tutkittavat toivat esille, että apteekeissa tulisi olla suunnitelmallisempaa osaamisen johtamista:

lisää koulutusta ja työyhteisön sisällä infoja, joissa käytäisiin läpi uudistuksia ja yhteisiä pelisääntöjä. Kysymys liittyen oman osaamisen kehittämiseen apteekeissa, vastaaja 164

Oppimismielessä apua kaivattiin haasteellisten asiakastilanteiden läpikäymiseen yhdessä muun henkilökunnan kanssa. Sitä vastoin taas proviisorit kokivat jääneensä osittain ulkopuoliseksi johtuen tiedon puutteesta:

tietämättömyys apteekin tilanteesta, epämääräiset 'viime kuukausi meni huonosti taloudellisesti' -viittaukset muutaman kerran vuodessa pidettävissä henkilöstöpalavereissa eivät mielestäni riitä. Olemme tottuneet säännölliseen tunnuslukujen läpikäyntiin ja tilannekatsauksiin ja ne puuttuvat nyt täysin. Olisi helpompi toimia proviisorina, kun tietäisi miten meillä menee. Kysymys liittyen stressaavimpiin asioihin töissä, vastaaja 200

Työntekijöiden tiedonkuluun liittyvässä kysymyksessä osa kommentoi, että toivoi tietoa myös suoraan johtajalta itseltään. Organisaation tiedonkulkua kuvailee yksi kokemus näin:

tiedonkulku suoraan apteekkarin ja henkilökunnan välillä on kyllä onnetonta. Suoran tiedottamisen asioissa hoitaa pääsääntöisesti esimiehenä toimiva proviisori, mutta suoraa tiedonantoa apteekkarilta saadaan vähemmän. Tästä annettu palautetta. Apteekkari tuskin tahallaan on huono informoimaan asioista, ei vain ehkä osaa tai tiedosta sitä, että välillä henkilöstö kaipaa informaatiota suoraan häneltä. Kysymys liittyen tiedonkulkuun apteekilla, vastaaja 167

Myös se millä tavalla tieto annetaan työntekijälle, koetaan merkitykselliseksi. Onnistuneesta teorian tiedon välittymisestä kertoo tämä yksi kokemus:

meillä teorian tieto välittyy tehokkaasti viikkopostin lukemisella, tärkeät tiedotteet ovat tietyssä paikkaa esillä ja ne saatetaan nopeasti kaikkien tietoon (esim. saatavuusongelmista jne.) mutta tästä on enemmänkin kiittäminen

erittäin tehokasta proviisorina. Kysymys liittyen tiedonkulkuun apteekilla, vastaaja 245

Toisaalta tiedonkulku oli merkittävänä osana eritoten apteekin asiakaspalvelun sujuvuutta, koska kaikkien pitäisi tietää miten erikoistilanteissa tulisi toimia:

asiakaspalvelussa tulee välillä ikäviä tilanteita, kun farmaseutit eivät tiedä jostain asiasta mistä pitäisi. (Ja pahimmillaan "johtoryhmä" tulee selän taakse nolaamaan ko. henkilön. Ole siinä sitten luotettava ja asiat osaava asiakaspalvelija). Kysymys liittyen tiedonkulkuun apteekilla, vastaaja 236

Moni vastaajista kuvaili, että suurin osa tiedoista välittyi intran kautta, ja sitä pidetään hyvänä asiana. Tosin vastaajat kertoivat, että tiedonkulun parantamiseksi olisi hyvä järjestää yhteisiä kokouksia. Toisaalta silläkin on merkitystä millä tavoin palaverit järjestetään:

tieto kulkee huonosti, apteekilla pidetään palavereja, joihin kaikkiin en proviisorina pääse osallistumaan, samoin palaverin sisällöstä ei välttämättä kerrota mitään, vaikka kysyisi suoraan. Apteekkari mielivaltaisesti päättää ketkä työntekijöistä osallistuvat. Kysymys liittyen tiedonkulkuun apteekilla, vastaaja 58

Useassa vastauksessa tuotiin esille, että tiedonkulkuun apteekeissa oltiin tyytyväisiä. erityisesti pidettiin apteekkareiden järjestämistä missä mennään- ja mihin ollaan menossa -tyyppisistä palavereista. Vastaajat arvostivat niitä sekä toivovat niitä jatkossakin järjestettäväksi. Yhden farmasististin kuvaus tiedonkulkuun liittyvästä prosessista organisaatiossa:

tiedonkulku on parantunut uuden apteekkarin myötä todella paljon. Tiedonkulussa on vielä parannettavaa, mutta se tiedostetaan ja sitä kehitetään.

Kysymys liittyen tiedonkulkuun apteekilla, vastaaja 103

Analyysivaiheessa tutkimusaineistosta kumpusi transformationaalisen johtajuuden ulkopuolisia teemoja. Vastaajat kuvailivat useita johtajuuskokemuksia, joiden johtajuuskäytännöt muistuttivat enemmänkin laissez-faire ja passiivisten johtajuustyylien elementtejä. Näiden piirteiden voidaan ajatella olevan myös ulottuvuuksia, jotka nimenomaisesti saattavat estää transformationaalista johtajuutta ilmenemästä.

Apteekin arjessa kohdattiin monimutkaista ongelmanratkaisua vaativia konfliktitilanteita, osa niistä tuotiin apteekkarin tietoon ja osaa ei haluttu kertoa johdolle. Henkilökunta ratkaisi sen itse tavalla tai toisella. Kokemuksien kuvailussa tuotiin esille, että aina apteekkarille ei haluttu kertoa konfliktitilanteista:

apteekkari ei tiedä miten tilanne pitäisi ratkaista. Jos meillä on joku ongelma, yritämme mieluummin selvittää sitä keskenämme, sillä apteekkari jää vain pyörittelemään asiaa eikä siihen tule mitään ratkaisua. Kysymys liittyen apteekin konfliktitilanteisiin, vastaaja 26

Toisaalta konfliktitilanteisiin liittyvissä kokemuksissa tuotiin esille, että apteekkarin tulisi aktiivisemmin tarjota apua, ja olla läsnä monimutkaisissa ongelmaratkaisua vaativissa tilanteissa, yhden vastaajan mukaan:

apteekkarin kyvyttömyydestä auttaa. Hän on jopa istunut vieressä tilanteissa, joissa hänen olisi pitänyt tulla avuksi. Mutta hän valitsee vaikenemisen. Kysymys liittyen apteekin konfliktitilanteisiin, vastaaja 57

Joskus vastaajista tuntui, että konfliktien johtamistilanteet menivät ikään kuin liian pitkälle ja turhautuminen pääsi purkautumaan:

apteekkari ei halua aiheuttaa pahaa mieltä, eli sanoa mitään ikävää kenellekään. Lopulta kun on pakko, tulee viesti tiuskaisemalla. Kysymys liittyen apteekin konfliktitilanteisiin, vastaaja 76

Apteekkarin huone tuotiin esille lähes poikkeuksetta monissa eri johtajuusteemoissa ja kokemuksissa. Parhaimmillaan se koettiin avoimena paikkana, johon sai mennä kysymään apua aina sitä tarvitessaan. Toisen ääripään kokemuksina se näyttäytyi erityisesti johtajuuden poissaolona ja pakopaikkana. Joskus tilanteet johtivat kokemusten mukaan apteekkarin linnoittautumiseen omaan huoneeseen ja tämä saattoi johtaa raskaisiin kokemuksiin:

minua pelottaa aina kun apteekkari haluaa jututtaa minua, sillä hän ei osaa ilmaista epäkohtia asiallisesti vaan on monesti ilkeä. Olen useamman kerran lähtenyt töistä itkien kotiin ja monesti työssä tapahtuneet asiat jäävät vaivaamaan ja tulevat uniin. Apteekkari yleensä on omassa toimistossaan ovi kiinni koko päivän, mikä sopii hyvin minulle ja muille työkavereilleni sillä en juurikaan halua olla hänen kanssaan tekemisissä sillä hänellä ei useinkaan ole mitään hyvää sanottavaa. Kysymys liittyen tiedonkulkuun apteekilla, vastaaja 144

Ongelmatilanteet kärjistyvät pahimmillaan siten, että kuvauksissa kerrottiin tilanteista, joissa apteekkari huusi työntekijöilleen asiakkaiden kuunnellessa vieressä, tai suuttuessaan apteekkari viestittää post-it lapuilla ilmoitustaululla. Lisäksi vastaajat kuvailivat kokemuksissaan johtajan puuttumattomuuteen liittyen usein sanan ”vapaamatkustajat”, joita tuntuivat koskevan eri säännöt kuin muita työntekijöitä. Apteekin ilmapiiriin liittyen tutkittavat toivat esille että, kaikkia työntekijöitä tulisi koskea samat säännöt sekä organisaatiossa tulisi olla avoin ja tasa-arvoinen kohtelu:

osa työntekijöistä ovat ihan vapaamatkustajia, tulevat töihin noin oikeaan aikaan, viettävät tauoilla aikaa niin pitkään kuin huvittaa ja pölöttävät omia asioitaan tumput suorina, esimies ei puutu asiaan millään tavalla. Tämä korpeaa pirusti. Kysymys liittyen apteekin ilmapiirin kehittämiseen, vastaaja 69

6 Johtopäätökset

Apteekkitoimialan johtajuudesta löytyy niukalti tieteellistä tutkimusta, huolimatta siitä, että inhimillisten voimavarojen katsotaan olevan sekä liiketoiminnan että yhteiskunnan kannalta merkittävässä asemassa. Nimenomaan sillä ymmärryksellä millä tavoin näitä resursseja johdetaan apteekkikontekstin arjessa, on tilausta. Siksi tämän tutkimuksen päätavoitteena on ymmärtää syvällisesti alalla esiintyvää johtajuutta sekä siinä ilmeneviä johtajuuskäytäntöjä, jotka osaltaan tukevat tai saattavat horjuttaa johtajuustoimien vaikuttavuutta henkilöstön näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia sille millä tavalla johtamistoimet näkyvät organisaatioissa haasteina ja kehityskohteina. Toisaalta samalla perehdytään tarkastelemaan tutkimustuloksia peilaten niitä kirjallisuusosiossa esiteltyyn transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksiin (Bass ja Steidlmeir, 1999). Saatujen tutkimustulosten pohjalta tavoitteena on pohtia apteekkialan johtajuutta ja käsitellä sitä koskevia kehitysehdotuksia. Tämän lisäksi luvussa tuodaan esille tutkimuksen luotettavuuteen ja tutkimustulosten yleistettävyyteen liittyviä seikkoja. Lopuksi viimeisenä nostetaan esille aiheeseen liittyviä potentiaalisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

Analysoitaessa transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksiin kautta laajaa heterogeenista tutkimusaineistoa nousi sieltä esille jyrkästi toimipaikkojen kesken toisistaan eroavia, ja täysin ääripäissä olevia kokemuksia apteekkareiden johtajuudesta. Osassa apteekkeja koettiin useita johtajuuskäytänteitä, joiden voidaan ajatella kumpuavan transformationaalisesta johtajuudesta, ja taas vastaavasti joukossa oli myös useita organisaatioita, joissa johtajuuden koettiin ilmenevän pääosin negatiivisten kokemusten kautta kuten laissez-faire- ja passiivisena johtajuustyylinä.

Eritoten kokemuksista kumpusi transformationaaliseen johtajuuteen liittyviä johtajan oman esimerkin kautta johdettuja eettisiä ja moraalisia arvoja sekä yhteisöllisyyttä. Ihannoidun johtajuuden kautta katsottuna erityisesti esimerkillä johtaminen koetaan yhdeksi merkittävimmistä ja tärkeimmistä johtajuuskäytännöistä. Ensiarvoisen tärkeä havainto tutkimuksessa on että, vastaajien kokemusten perusteella omalla toiminnallaan apteekkari näyttää mikä arvo asiakaspalvelulla organisaatiolle on. Täten johtajan toimiminen varsinkin oman esimerkin kautta vaikuttaa siihen, miten farmasistit toimivat asiakasrajapinnassa. Onnistunut johtajuus osaltaan tuki työntekijöiden sitoutumista organisaatioon, ja vahvisti täten johtajaa kohtaan tunnettua luottamusta.

Kokemukset ihannoidusta vaikuttamisesta kertoivat apteekkarin luomasta ns. luottamuksen ilmapiiristä, jossa pystyi tekemään omia päätöksiä, ja täten hyödyntämään omia vahvuuksia organisaation tavoitteiden mukaisesti. Yksilöllisen huomioinnin sekä inspiroivan motivoinnin kautta apteekkari antoi strategian kautta raamit työlle. Yhteisten keskustelufoorumien ja kehityskeskusteluiden kautta työntekijöille tarjoutui mahdollisuus osallistua apteekin toiminnan kehittämiseen. Tärkeimmät tutkimushavainnot johtajuuskäytänteiden haasteista ja mahdollisuuksista on koottu kuvaan 1.



Kuva 1. Tutkimusaineistosta kumpuavat merkittävimmät apteekkien johtajuuskäytännöt, jotka osaltaan tukevat tai saattavat horjuttaa johtajuustoimien vaikuttavuutta henkilöstön näkökulmasta katsottuna.

Työntekijöiden kuvailemissa kokemuksissa poissaolollaan loistivat eritoten kertomukset strategian mukaisesta johtamisesta sekä sen jalkauttamisesta organisaatioon. Useassa apteekissa henkilöstöjohtamiseen liittyvä suunnitelmallisuus oli puutteellista, ja yhteinen tekemisen punainen lanka oli kateissa. Monessa vastauksessa kaivattiin apteekkeihin avoimempaa ja keskustelevampaa ilmapiiriä. Osassa organisaatioissa henkilöstö ei tiennyt mitkä heidän työnsä tavoitteet olivat, tai mihin ja miten heidän tulisi

suunnata voimavaransa. Tämän ohella analysoitaessa massiivista laadullista aineistoa johtajuuskokemuksista, läpi koko tutkimuksen yhtenä suurimmista kompastuskivistä nousi esille organisaatioiden dialogisen vuorovaikutuksen olemattomuus.

Lisäksi erityisenä ongelmakohtana osassa apteekkeja oli se, että proviisorien merkittävä vastuu johtamisesta ja esihenkilöasemaan liittyvät velvoitteet eivät korreloineet osaamisen ja toimenkuvan kanssa. Vastaavasti farmasistit odottivat jo lähtökohtaisesti proviisorin omaavan syvällisemmät henkilöstöjohtamisen taidot kuin miten niiden koettiin toteutuvan johtamiskäytänteissä. Monessa organisaatiossa kokemusten kuvailussa tuli esille, että konfliktitilanteiden hallinta ei ollut johdon käsissä, ja vastuuta tilanteisiin puuttumisesta ei oltu määritelty kenelläkään. Lisäksi kokemusten kuvailuissa kävi selkeästi ilmi, että apteekkien asiakaspalvelun johtamisessa proviisoreilla oli merkittävä rooli. Pahimmillaan organisaatiot saattoivat olla tilanteessa, jossa kyseinen esihenkilö ei omannut toimenkuvansa vaatimuksia, ja ylimmän johdon puolelta yhteistä jaettua konsensusta strategiasta ei ollut olemassa. Tässä samaisessa tilanteessa henkilöstön pohtiessa miten organisaatiossa tulisi toimia, tai mitä kohti organisaation tulisi pyrkiä. Täten ikään kuin johtamisen punainen lanka katosi läpi koko organisaation, ja suunta hukkui niin esihenkilö- kuin työntekijätasolla.

6.2 Tutkimuksen tarkastelu keskeisten tutkimustulosten kautta

Tässä tutkimuksessa osassa organisaatioissa johtajuutta kuvailtiin hyvin kehittyneeksi, ja toisaalta taas osassa toimipaikoista hyvinkin puutteelliseksi. Tutkimusten mukaan transformationaalisesti toimiva johtaja uskaltaa laittaa itsensä likoon tuoden täten samalla esille arvomaailmansa mukaista toimintaa (Bass ja Steidlmeir, 1999; Northouse, 2019, s. 176–177). Liittyen ihannoidun vaikuttamisen käytäntöihin tutkimusaineiston kokemusten mukaan johtaja ikään kuin laittaa itsensä likoon panostamalla aktiiviseen vaikuttamistoimintaan kuten esimerkiksi johtamiseen, läsnäoloon, avun tarjoamiseen, ja vuorovaikutuksellisiin taitoihin kuten kuunteluun sekä palautteen antoon.

Nämä edellä mainitut positiiviset kokemukset osaltaan edesauttoivat työntekijöiden mukaan arvostavan, kunnioittavan ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä työyhteisöön, jossa sallittiin erityisesti omien vahvuuksien hyödyntäminen. Tämä johtaa yritystä kohti itseohjautuvuutta ja Martelan sekä Jarenkon mukaan (2017, s.6) omaehtoisesti itseohjautuvasti toimivissa organisaatioissa on havaittavissa, että johto pystyy antamaan enemmän vastuuta ja mahdollisuuksia työntekijöilleen. Täten organisaatiossa on mahdollista saavuttaa kulttuuri, jossa työntekijät toimivat omatoimisesti, ja heillä on tilaa toteuttaa työtään haluamalla tavallaan. Organisaation toimintaa leimaa tietynlainen toimintatapa ja strateginen valinta, ihmisiä ei ole jätetty ikään kuin yksin selviytymään työarjen haasteista, vaan työnteolle on olemassa raamit.

Juuti ja Luoma (2009, s. 26–27) toteavatkin osuvasti sanoessaan strategian olevan ”vastaus ihmisten tarpeeseen tulla johdetuksi”. Kun organisaation johto hyväksyy tietyt lähtökohdat, ikään kuin reunaehdot toiminnalle, strategia vapauttaa miettimästä, ja kyseenalaistamasta kaikkea toimintaan liittyvää. Onnistunut strategia ja sen myötä luodut keinot ohjaavat organisaatiota kohti sen tavoittelemaa päämäärää. Tämän lisäksi myös onnistunut muutosjohtaminen vaatii toteutuakseen yhteistyötä ja selkeitä yhdessä luotuja linjoja. Kotterin (1995) mukaan jokaisen onnistuneen muutoksen takana on yrityksen tulevaisuuden visio, joka on kommunikoitavissa niin työntekijöiden, asiakkaiden kuin verkostojen osalta.

Ei pidä unohtaa, että henkilöstöjohtaminen on yksi kriittisimmistä johtamisen alueista, ja inhimilliseen pääomaan liittyviä riskejä on paljon haastavampaa ennakoida kuin tuotantotekijöihin liittyviä riskitekijöitä (Ulrich ja muu, 2013). Tässä tutkimuksessa esille tulleet henkilöstön kokemukset kertovat myös siitä, että henkilökunta nimenomaisesti odottaa johdon toimivan aktiivisesti esimerkkinä organisaatiossaan. Kouzes ja Posner (Northouse, 2019, s. 176–177) ovat tuoneet esille omissa tutkimuksissaan, että yhtenä merkittävänä ja universaalina transformatiivisena johtamisen keinoina on johtajien itsensäkin mielestä esimerkillä johtaminen (model the way). Joten tutkimustulokset ovat yhteneviä katsottaessa asiaa niin johtajien kuin johdettavien näkökulmasta. Toimimalla

esimerkkinä muille johtaja osoittaa vakaumuksensa omien aatteiden takana, ja näyttää tekojen sekä toimien kulkevan käsikädessä. Vastaavasti Avolion ja muut (2009) toteavatkin että transformatiivisten johtamiskäytänteiden mukaan menettelevän johtajan myötä henkilöstö antaa suuremman työpanoksen organisaation hyväksi.

Asiakaspalvelu on yksi apteekkitoiminnan kulmakivistä, ja eittämättä yksi merkityksellisimmistä asioista koko organisaatiossa. Siihen kohdistuu odotuksia ja tarpeita niin yrityksen itsensä, yhteiskunnan kuin asiakkaidenkin puolesta. Tämän tutkimuksen yhtenä päähavainnoista voidaan pitää sitä, että moni farmaseutti kokee suhtautuvansa ja arvottavansa asiakaspalvelua siten, miten hän kokee apteekkarin itsensä sitä arvostavan. Tähän liittyen erityisen tärkeään asemaan vastaajien kokemuksissa mainittiin apteekkarin osallistumisen asiakaspalveluun, ja sen että hän on siellä ollessaan aktiivisesti läsnä sekä henkilökunnalleen että asiakkailleen. Farmasistit toimivat apteekin rajapinnassa, ja toteuttavat siellä toimiessaan yrityksen visiota sekä apteekin toimintoihin liittyviä lakisääteisiä tehtäviä. Myös tähän apteekin inhimilliseen pääomaan, ja sen toteuttamiin toimintoihin peilautuu se mitä johtaja toimillaan viestii.

Lisäksi on ymmärrettävä, että apteekeilla on erittäin keskeinen rooli lääketurvallisuuden varmistamisessa asiakaspalvelussa, ja tällä henkilöstön toteuttamalla ennakoivalla toiminnalla on merkittävä funktio koko lääkejakeluketjun turvallisuuden kannalta katsottuna. Toki on selvää, että tämän tutkimuksen lisäksi tästä apteekkien toteuttamasta asiakaspalvelun johtamisesta tarvitaan yhä lisää tutkimustietoa, jotta sitä olisi mahdollista hyödyntää asiakaspalvelun ja lääkeneuvontaan liittyvien toimintojen kehittämisessä, sekä lääkeosaamisen läpinäkyvyyden parantamisessa. Yhtenä tutkimuskeinona tässä voisi käyttää apuna esimerkiksi apteekkien 2021 käyttöön ottaman HaiPro-järjestelmän toimituspoikkeamiin liittyviä tietoja (Apteekkari, 2021b). Tulevaisuudessa tutkimustiedon ja lisääntyvän ymmärryksen kautta voidaan tiivistää esimerkiksi apteekkien ja tulevien hyvinvointialueiden yhteistyötä. Toisin sanoen, mitä suurimmassa määrin myös johtajuus ulottuu näihin apteekkien asiantuntijapalveluihin,

koska kaikki niihin liittyvät muutokset ja suunnitelmat on johdettava organisaatioissa apteekkareiden ja esihenkilöiden toimesta.

Tosin nykyisin pohditaankin paljon sitä, onko nykyorganisaatioilla edes tarvetta esihenkilöille. Riittääkö itseohjautuvissa organisaatioissa annettu vapaus ja vastuu toteuttamaan yrityksen strategiaa. Toisaalta taas esimerkiksi Martela ja Jarenko (2015, s. 156–157) nostavat esihenkilön merkittäväksi rooliksi sellaisen ympäristön luomisen, jossa erilaisilla yksilöillä on mahdollisuus löytää motivaatio. Täten esihenkilöä pidetään ikään kuin valmentajana, sparraajana tai tukihenkilönä. Näin on mahdollista saada henkilöstöön liittyvät voimavarat yhä parempaan käyttöön, ja toisaalta ihmisiä ei jätetä yksin ilman tukea. Lisäksi vuorovaikutuksen toimiessa molempiin suuntiin voidaan päätöksenteossa hyödyntää henkilöstön asiantuntemusta, ja kehittää organisaation toimintaa yhä ketterämmin. Lähivuosien aikana työ tulee muuttumaan yhä itsenäisemmäksi, ja yksittäisen työntekijän vastuu tuloksiin pääsemisessä, ja onnistumisissa tulee korostumaan entistä enemmän (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2019, s. 7–8). Tulevaisuuden kompleksisessa maailmassa aika ei enää riitä pitkiin harkintaprosesseihin, ja siihen että pelkästään yksin johto yrittää jalkauttaa muutoksia organisaatioon (Martela ja Jarenko, 2017a, s. 18–19). Vastaavasti Mäen (2019, s. 124–125) mukaan kompleksinen työelämä aiheuttaa yhä mittavammassa määrin johtamisen tarvetta haettaessa yhteistä näkymää ja vastuiden jakoa.

Vaikkakin tämä tutkimus oli vastaajille otsikoitu apteekkareiden johtamisosaamiseen liittyen, nousi kokemuksissa esihenkilöiden rooli erittäin merkittävään asemaan liittyen henkilöstöjohtamiseen, toiminnan kehittämiseen ja asiakaspalvelun johtamiseen. Selkeästi monessa organisaatiossa proviisorin rooli oli epäselvä ja suunnitelmallista johtamisjärjestelmää ei ollut olemassa. Tutkimusaineistossa oli kokemuksia, joissa esihenkilö ei tiennyt mihin suuntaan organisaation voimavaroja tulisi ohjata, ja tällöin tilanne oli erityisen stressaava. Olisikin tärkeää, että esihenkilö ymmärtää tehtäväkenttensä ja siihen liittyvät vastuut. Sen ohella myös henkilöstön pitää tietää kenen puoleen kääntyä haasteellisissa tilanteissa (Työhyvinvointia apteekkeihin, 2018, s.

6). Ihanteellisessa tilanteessa apteekkari kävisi säännöllisiä keskusteluja proviisorien ja yhdessä koko johdon kanssa suoriutumisen johtamisesta, strategiasta, ja siitä miten apteekilla menee. Toisaalta apteekkarin olisi hyvä yhdessä proviisorien kanssa keskustella johtajuusosaamisesta ja sen kehittämisestä, sekä samalla tukea omalla toiminnallaan proviisorin kasvua esihenkilöksi.

Ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu suurelta osin kommunikaatioon, kuten myös johtajuus ja lähes kaikki esihenkilötoiminnot tapahtuvat viime kädessä kommunikaation kautta. Siksi on erityisen huolestuttavaa, että tutkimuksessa hyvin monesta organisaatiosta puuttuvat yhteiset keskustelufoorumit ja kehityskeskustelut. Osaltaan nämä vuorovaikutukseen perustuvat asiat liittyvät erityisesti dialogiseen johtamiseen. Syvänen ja muut (2015, s.26) toteavatkin että, esihenkilöiden olisi hyvä järjestää rauhallisia ja yksilöllisiä kohtaamisia työntekijöiden kanssa, jossa läsnäolon kautta saadaan vahvaa sitoutumista ja parempaa työn tuottavuutta.

Apteekit, joissa dialoginen vuorovaikutus toimii, sekä johto että asiakasrajapinnassa olevat työntekijät pystyivät kehittämään yhdessä organisaatiota. Toisaalta vuorovaikutukseen liittyvät teemat tulevat esille myös johtajien itsensä mainitsemina asioina liittyen johtajuuden kehittämiseen Suomessa. Työ- ja elinkeinoministeriön (2018) laatimassa selvityksessä todetaan, että johtajan tulee avoimesti pyrkiä varmistamaan tiedonkulkua, ja pystyä läpinäkyvästi sekä avoimesti perustelemaan päätösten takana vaikuttavia tekijöitä. Johtajan tulee olla läsnä keskittyen toisaalta koko työyhteisön itseohjautuvuuden parantamiseen vahvistaen täten koko yrityksen kilpailuetua.

Transformatiivisesti toimiva karismaattinen johtaja ohjaa toimintaa, ja muuttaa sitä vision mukaiseksi (Northouse, 2019, s. 169). Johdon on mahdollista vuorovaikutuksella näyttää kunnioittavansa toisia havainnoimalla tilanteissa esiintyviä tarpeita sekä omaamalla läsnäolon taidon. Läsnäolon taitoa kuvattiin esimerkiksi keskusteluiksi, joissa johtaja pysähtyy tilanteeseen, ja luo vahvalla keskittymisellään tunnun käsillä olevan hetken merkityksellisyydestä. Nämä johtajuuskokemukset peilaavat molemminpuolisen

vuorovaikutuksen tärkeyttä, ja kertovat siitä mitä johtajuuden kehittäminen parhaimmillaan voi organisaatioille tarjota (Uski, 2021). Toisaalta vuorovaikutuksen kautta saadaan henkilöstön osaaminen ja tietopääoma mukaan päätöksentekoon, strategiatyön muuttuessa ikään kuin jatkuvaksi dialogiksi työntekijöiden ja johdon välillä (Martela ja Jarenko, 2017a, s. 18–19). Täten strategiatyöskentelystä tulee koko henkilöstöä osallistavaa toimintaa (Juuti ja Luoma, 2009, s. 29). Lisäksi henkilökunnan mukaan ottaminen erilaisten palveluiden ja toimintojen suunnitteluun on muuttunut yhä tärkeämpi osaksi organisaatioiden kilpailukykyä (Syvänen ja muut, 2012, s. 3). Täten lisäksi innovatiivisuuteen liittyvät tärkeimmät tekijät kohdentuvat kontekstiin eli toimintaympäristöön liittyvien kehityssignaalien tunnistamiseen sekä niistä viestittämiseen työyhteisössä.

Varsinkin sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla kamppaillaan johtamiseen liittyvien ongelmien, jatkuvan työvoimapulan kanssa, ja osaavista tekijöistä on krooninen pula (Ojala ja Mäki, 2017, s. 268-269). Vastaavasti liittyen terveydenhoitoalaan olemme jokainen törmänneet useasti hoitoalaan liittyvään negatiiviseen uutisointiin, ja harvemmin alalta nousee positiivisia asioita onnistuneesta johtamisesta. Esimerkiksi viimeisin uutiskynnyksen ylittänyt Tehyn (2021) tutkimus kertoo nuorten hoitajien uupumisesta, ja siitä että yhtenä kuormittavampana asiana työssä on esihenkilön puutteellinen tuki. Heistä lähes jokainen on miettinyt alan vaihtoa.

Katsottaessa kokonaiskuvaa Suomen farmaseuttisen työvoiman saatavuudesta ammattibarometrin mukaan suurimmassa osassa on pulaa hakijoista tai paljon pulaa hakijoista (Elinkeino- liikenne ja ympäristökeskus, 2021). Vain yliopistokaupunkien läheisyydessä vallitsee työvoiman saatavuuden suhteen tasapaino. On hyvä ymmärtää, että jatkossa kilpailu työntekijöistä kovenee, ja tässä apteekkitoimiala voi aktiivisesti nostaa esille apteekeissa esiintyvää vastuullista toimintaa myös johtajuuden osalta, ja erityisesti mainiten onnistuneita esimerkkejä, joita apteekit tekevät henkilöstöpolitiikassaan. Loppujen lopuksi hyvän johtajuuden voisi nostaa

tulevaisuudessa jopa yhdeksi toimialan kilpailuvaltiksi, jotta alalle saataisiin jatkossa houkuteltua osaavaa työvoimaa.

Transformationaalinen johtajuus on itsessään aktiivista toimintaa, ja onkin sanottu, että ennen kuin voi johtaa muita on opittava ensin johtamaan itseään. Furtner ja muut (2013) toivat esille selvityksessään, että aktiivinen johtajuus kytkeytyy positiivisesti itsensä johtamisen taitojen kanssa. Vastaavasti passiivinen johtajuustyyli korreloi negatiivisesti itsensä johtamistaitojen kanssa sekä tutkittaessa sitä johtajan että johdettavien näkökulmasta (Kaluza ja muut, 2019). Selvää on, että voimme olla varmoja siitä, että johtamiseen liittyvät vaatimukset ja velvoitteet eivät tule tulevaisuudessa vähentymään vaan päinvastoin lisääntymään. Tässä kohdassa olisi hyvä hetki pysähtyä kriittisesti pohtimaan sitä, riittääkö apteekkitoimialan tällä hetkellä omaava johtamisosaaminen, ja toisaalta huolehtia erityisesti siitä, että johdon itsejohtamisen taidot tulevat huomioiduksi osana apteekkien johtamista.

Apteekkeihin kohdistuviin muutospaineisiin on helpompaa reagoida aktiivisesti toimivien, ja hyväksi todettujen johtajuuskäytäntöjen avulla kuin vain passiivisesti odottamalla mitä tuleman pitää. Toisaalta huomioiden, että tulevaisuus tulee ravistelemaan nykyorganisaatioita yhä rajummin ja nopeammalla tahdilla. On selvää, että virheet muutoksen johtamisen toteuttamisessa johtavat lopulta kalliisiin oppirahoihin. Hyvin usein epäonnistuneiden muutosten johtamisen taustalta löytyy inhimillisten voimavarojen huomiotta jättämistä, ja onnistuneen johtajuuden puutetta (Hakonen ja muut, 2020). Pahimmillaan tämä johtaa työntekijöiden irtisanoutumiseen ja kokonaan toimialalta poistumiseen. On hyvä ymmärtää, että ihmisten johtajuus on nousemassa yhdeksi muutosten ajan merkittävimmistä tekijöistä, joka erottelee toisistaan niin menestyneet kuin kaatuneetkin organisaatiot.

Varsinkin kapealla asiantuntija-alalla kuten farmasiassa työntekijöiden johtajuuskokemuksia ei juurikaan ole tutkittu, ja tämä nyt toteutettu laaja selvitys on Suomen apteekki-alalla ensimmäinen laatuaan. Tutkimuksen päällimmäisenä tavoitteena

on tuoda alalle lisätietoa niistä keinoista, joita työntekijäkokemuksen näkökulmasta katsottuna apteekkien johtajuudessa on hyvää, ja niitä toimia, joita kannattaisi lähteä ensisijaisesti kehittämään. Hyödyntämällä tämän tutkimuksen tietoja voidaan parantaa apteekkitoimialan kilpailuetua, ja vahvistaa täten organisaatioiden valmiuksia kohdata tulevaisuudessa hämmöttävät haasteet. Tulevaisuudessa johtajia odottavat päätökset eivät tule helpottumaan jatkossakaan, vaan päinvastoin.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkittaessa johtajuuskäytän-teistä kumpuavia tuhansia kokemuksia, ja tutkijan tulkitessa tapahtumia viitekehyksen ulottuvuuksien kautta on selvää, että edessä on kompleksinen maailma. Ilmiöt ovat monitahoisia, ja täten on tärkeää ymmärtää tutkimukseen liittyvät keskeiset ominaispiirteet (Vehkalahti, 2019, s. 20). Tutkija on keskeinen väline omassa tutkimuksessaan, ja täten luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia (Eskola ja Suoranta, 2014, s. 211).

Analyysivaihe aloitettiin ensin hahmottamalla yleiskuva, ja tarkastelemalla yleisimpiä johtajuuskäytäntöjä. Haluttiin saada varmuus siitä, että valittu tutkimusstrategia pystyy vastamaan annettuihin tutkimuskysymyksiin. Kun kokemuksista oli saatu selkeä kuva, aineisto pelkistettiin tutkimuslomakkeen kysymyksistä johdettujen teemojen mukaisesti. Materiaalista analysoitiin saturoituvia johtajuuskäytäntöjä peilaamalla niitä transformationaalisen viitekehyksen kautta. Apteekkareiden johtajuuden asiakokonaisuudessa oli yhteensä 12 erilaista kysymystä, jotka mahdollistivat johtajuuskäytäntöjen selvittämisen monissa eri organisaation toimissa koko toimialalla. Tällä pyrittiin parantamaan tutkimuksen objektiivisuutta. Tosin hankaluutena oli pitää punaiset langat käsissään koko prosessin ajan, koska materiaalia oli todella paljon. Lähes 3600 avoimen vastauksen analysointi ja luokittelu transformationaalisen viitekehyksen kautta vei uskomattoman paljon aikaa, mutta jo tutkimuksen alkuvaiheessa oli selvää, että huomioon otetaan mahdollisimman laaja-alaisesti johtajuudenkenttää.

Tutkimusprosessin alussa valitut teemat pohjautuivat tutkimuksen kirjallisuudessa tuotuihin johtajuuteen liittyviin tutkimuksiin, sekä yhtäältä aikaisempiin apteekkialan PD-tutkimuksiin. Tutkimusjoukko arvioitiin saavutettavan mahdollisimman laajasti Suomen Farmasialiiton toimesta, ja sen vuoksi heidät valittiin tutkimuslomakkeen jakelijaksi. Kyselylomakkeeseen valittujen kysymysten kautta pyrittiin saamaan mahdollisimman perusteellinen ja realistinen kuva apteekkareiden omaavista transformationaalisen johtajuuden käytänteistä. Näin jälkiviisaana voisi sanoa, että tutkimuksen tarkempi rajaaminen olisi nopeuttanut huomattavasti koko prosessin kulkua, mutta silloin olisi voinut käydä niin että tutkimusaineistosta ei olisi saatu esille näin merkittäviä tutkimustuloksia.

Vastausprosentti on yksi tapa tulkita kyselytutkimuksen luotettavuutta ja tavallisesti niiden vastausprosentit jäävät noin 50 prosenttiin (Vehkalahti, 2019, s. 42). Tässä vastausprosentiksi saatiin noin 10 %. Toisaalta koska kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka tarkoituksena on analysoida avoimia vastauksia, ei vastausprosentilla sinänsä voida arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta erittäin positiivisena asiana voidaan nähdä se, että noin joka kymmenes tutkimuksen kohteena olleista vastasi monta kysymystä sisältävään laadulliseen tutkimukseen. Ilman massiivista työntekijäkokemuksiin perustuvaa aineistoa ei olisi välttämättä löytänyt näin montaa selkeästi huomionarvoista apteekkien johtajuuteen liittyvää asiaa.

Laadullisen tutkimuksen tekijä joutuu pitkin matkaa pohtimaan tekemiään ratkaisuja ja analyysin kattavuutta (Eskola ja Suoranta, 2014, s. 209). Koko tutkimuksen ajan perusajatuksena oli pysyä mahdollisimman objektiivisena, ja pitää tutkijan omat käsitykset riippumattomina tutkimustuloksista. Toisaalta on hyvä pitää mielessä, että tutkijan laajan ja eri tieteenalaa yhdistävän osaamisen myötä, apteekin arkisiin tilanteisiin oli helppoa samaistua, mutta vaikeinta oli peilata niitä mihin transformationaalisen johtajuuden käytäntöihin ne todellisuudessa kuuluvat. Loppujen lopuksi on selvää, että olo sekä tutkimuksen tekijänä, että toisaalta pohtiessa omaa toimintaa johtajana ns. objektina oli osittain ristiriitaisen tuntuista. Rehellisyyden

nimissä on myönnettävä, hetkittäin tutkimusmatkan välillä täytyi itsekkin vetää henkeä, tuntea häpeää, ja nöyrytyä ymmärtämättömyyttään astumiensa sudenkuoppien edessä.

Lähtökohtaisesti ihmisten johtajuutta ja kokemuksia ilmiöinä voidaan pohtia, tutkia ja ymmärtää monesta eri katsantokohdasta käsin. Selvää on myös se, että juuri tunteet sekä yksilöiden kokemukset ovat osa tämän päivän strategisen johtamisen toimintakenttää, ja siksi ne on otettu myös tässä tutkimuksessa huomioon (Juuti ja Luoma, 2019, s. 14). Tosin johtajuuden monitulkinnallisuus antaa oman leimansa käsitteiden tulkintaan. Tutkija ja tutkittava tulkitsevat jokainen tapahtumia omasta näkökulmastaan käsin (Hirsjärvi ja muut, 2000, s. 212). Toisaalta vuosien saatossa johtajuus itsessään käsitteenä on muuttunut aikalaistensa käsitysten myötä yhä kompleksisemmän maailmankuvan suuntaan, ja toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset muokkaavat johtajan roolia joka päivä kiivaampaan tahtiin. Tuntuma on siitä, että loppujen lopuksi kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Tämän tutkimuksen yhtenä suurimpana rajoitteena voidaan pitää sitä, että nyt tutkimuskohteeksi valittiin vain ja ainoastaan yhden henkilöstöryhmän näkökulma, farmaseuttisten työntekijöiden näkökulma. Se on valintana vain yksi näkökanta, joka kertoo siitä mitä johtajasta näkyy ja kuuluu ulkopuolisin silmin katsottuna. Sen lisäksi tutkimusaineisto koostuu mitä suurimmassa määrin yksilön sisäisistä subjektiivisista kokemuksista, joissa tilannearvio lähtee omista lähtökohdista ja havainnoista käsin. Vastaavasti apteekkarin oma näkemys johtajuuskäytäntöjen takana olevista perusteista on näkymätöntä muille. Lisäksi on hyvä ymmärtää, että jo lähtökohtaisesti henkilöstön tarpeet saattavat olla ristiriidassa johtajan tarpeiden ja odotusten suhteen.

Toisaalta kritiikkiä voidaan esittää myös valittua teoriakehystä vastaan. Transformationaaliseen johtajuuteen liittyen on esitetty paljon kritiikkiä siitä, että se on liian epämääräinen lähtökohdiltaan. Van Knippenberg ja Sitkin (2013) vertaavatkin teoriaa satuun keisarin uusista vaatteista, jossa yhteisö sokeutui näkemälleen huolimatta olemamassa olevista vastakohtaisista todistusaineistoista. He tunnistavat siinä monta

sudenkuoppaa, ja teoriaa voidaan kutsua liian monitulkintaiseksi. Yksi arvostelun aihe juontaa perustavanlaatuisesta ajatuksesta, että johtaja ei voi olla aito transformationaalinen johtaja, jos hän ei pysty muuttamaan johdettaviaan (Siangchokyoo ja muut, 2020). Tässä tutkimuksessa ei millään muotoa voi selvittää pystyikö johtaja kokemuksiin perustuen muuttamaan yksilöitä. Lisäksi esille on tuotu sitä, että tutkimukset ja eri teorialat ovat enemmänkin suuntautuneet nostamaan karismaattisen johtajan ikään kuin omalle ylimmäiselle korokkeelleen, johon muut eivät edes voi vaikuttaa (Northouse, 2019, s. 181–182).

7 Jatkotutkimusaiheet

Tämä nyt tehty farmasistien johtajuuskokemuksiin perustuva tutkimus on yksi tapa katsoa asioita inhimillisen pääoman näkökulmasta. Selvää on myös se, että tutkimuksen olisi voinut suorittaa monin eri tavoin. Yhtenä mahdollisena tutkimusmetodina olisi voitu käyttää haastattelua sekä työntekijöille, että apteekkareille apteekeissa ilmenevistä johtamiskäytänteistä. Toisaalta voisi olla mielenkiintoista tutkia samoilla metodeilla farmaseuttista johtajuutta kuten Australiassa on tehty (Rifkin, 2018). Tässä kyseisessä väitöskirjatutkimuksessa oli lähdetty selvittämään ja määrittämään mitä farmaseuttinen johtajuus tarkoittaa koko toimialalla. Tutkimusaineisto koostui niin johtajien kuin juuri valmistuneiden farmasistien kokemuksista johtajuudesta. Selvityksessä verrattiin näitä kokemuksia keskenään, ja katsottiin johtajuutta molempien osapuolten näkökulmasta.

Transformationaalista johtajuutta voitaisiin tutkia myös johtajan omista lähtökohdista käsin, ja siinä johtajuustyyliä voitaisiin kartoittaa esimerkiksi Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) avulla (Northouse, 2019, s. 191). Kyseinen kysely sisältää parikymmentä erilaista väittämää, joiden sopivuutta arvioidaan liittyen omiin transformationaalisen johtajuuden piirteisiin. Samaisella kyselyllä voidaan selvittää lisäksi työntekijöiden, asiakkaiden tai muiden tiimin jäsenten kokemuksia johtajan johtajuustyylistä. Farmasianalalla MLQ on ollut käytössä muun muassa Rifkin (2018) yhtenä osana väitöskirjatutkimusta. Kyseistä mittaristoa käytettiin selvityksessä tutkittaessa johtajuuden kehittämistä, ja etsittäessä siihen vaikuttavia tekijöitä vasta valmistuneiden farmasistien näkökulmasta.

Tämän ohella on hyvä muistaa, että tässä tutkimuksessa aineisto koostuu avoimien vastausten kautta kuvailluista johtajuuskokemuksista, ja täten ne ovat sidottuja siihen kontekstiin, jossa ne sattuvat ilmenemään. Johtajuuskokemukset voivat vaihdella riippuen käytetystä menetelmästä. Esimerkiksi Breevaart ja Zacher (2019) tutkimuksessa analysoitiin työntekijöiden päiväkirjamerkintöihin perustuvia transformationaaliseen johtajuuteen liittyviä käytänteitä. Päähavaintona voidaan pitää sitä, että johtajuuteen

liittyvät kokemukset vaihtelivat viikoittain. Lisäksi tutkimuksessa todettiin johtajien käyttävän erityyppisiä johtajuustyyplejä samankin viikon aikana, ja näiden vaikutusten todettiin olevan enemmänkin lyhytaikaisia kuin pitkäaikaisia. Tämä johtajuuskokemusten vaihtelevuus tilanteiden mukaan, on myös yksi syy sille, miksi tässä tutkimuksessa johtajuuskäytänteitä katsottiin usean eri johtajuuteen liittyvän teeman kautta.

Toisaalta tutkittaessa koko alaa koskettavaa johtajuutta yhtenä mielenkiintoisena tapana olisi kerätä tutkimusaineisto asiantuntijapaneelin kautta, ja tehdä selvitys hyödyntämällä Delfoi-menetelmää (eDephi, 2021). Tämän tekniikan avulla voitaisiin käsitellä erityyppisiä näkemyksiä ja uusia asioita, tutkimusongelman ollessa epämääräinen sekä hankalasti tulkittavissa. Delfoi-metodilla tavoitellaan asiantuntijoiden ajatuksia erilaisista lähtökohdista käsin, ja sen ydin koostuu kolmesta ominaisuudesta anonyymiydestä, asiantuntijuudesta ja toistosta (Linturi, 2020). Tätä kyseistä metodia on muun muassa hyödynnetty tutkittaessa akateemisessa farmasiassa ilmeneviä johtajuuden käsityksiä (Traynor ja muut, 2019; Olsen ja muut, 2021). On hyvä muistaa, että nykyisin löytyy helpompia ja ajankäytön kannalta nopeampia tapoja kerätä tutkimusdataa verkkosovellusten kautta, varsinkin jos kyseessä on hyvin hajanainen toimintakenttä kuten avoapteekit. Esimerkiksi Vaasan yliopisto on tehnyt henkilöstöjohtamiseen liittyviä tutkimuksia hyödyntämällä Fountain Parkia (2021). Kyseinen tiedonkeruumenetelmä on vuorovaikutteinen verkkoavoriihi, jossa osallistujat voivat omin sanoin kertoa ajatuksensa liittyen tutkimuskysymyksiin, samalla arvioiden muiden vastaajien ideoiden merkitystä (Viitala ja muut, 2014b, s. 14–15).

Viimeiseksi totean, että tämä nyt tehty pro gradu -tutkielma on pyritty tekemään töiden ja yrittäjyyden asettamissa raameissa sekä resurssien puitteissa niin laajaksi kuin mihin henkinen kantti on riittänyt. Sanoisinkin, että tästä etapista jonkun on hyvä jatkaa taivalta, selkeästi polkua on vielä pitkä, pitkä matka jäljellä. Tosiasiallisesti syvällisemmän ymmärtämisen saavuttamiseksi farmasianalan johtajuus, ja siihen liittyvät kompetenssit vaativat väitöskirjatason tutkimuksia. Lopuksi toivon syvästi, että tutkimuksessa saavutetut havainnot palvelevat koko farmasianalaa.

Lähteet

- Aarons, G., Sommerfeld, D. & Willging, C. (2011). The soft underbelly of system change: the role of leadership and organizational climate in turnover during statewide behavioral health reform. *Psychological Services* 8, ss. 269–281
<https://doi.org/10.1037/a0026196>
- Allen, G., Atttoh, P., Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: Mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13, 585–600.
<https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2016-0193>
- Allen, G., Moore, W., Moser, L., Neill, K., Sambamoorthi, U., Bell, H. (2016). The Role of servant leadership and transformational leadership in academic pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education* 7.
<https://doi.org/10.5688/ajpe807113>
- Alvesson, M., Sveningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human Relations*, 56, 1435–1459
- Ang, H-G., Koh, J., Lee, J., Pua, Y-H. (2016). Development and preliminary validation of a leadership competency instrument for existing and emerging allied health professional leaders. *BMC Health Services Research* 16
- Andersen, J. (2018). Servant leadership and transformational leadership: from comparisons to farewells. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 762–774. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2018-0053>
- Andersen, J., Aarum J. (2015). Barking up the wrong tree. On the fallacies of the transformational leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal* 36, 765–777. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2013-0168>
- Anderson, B., Adams, B. (2016). Mastering leadership: an integrated framework for breakthrough performance and extraordinary business results. John Wiley & Sons.
- Antonakis, J., Fenley, M., Liechti, S. (2012). Learning charisma. *Harvard Business Review* 90, 127–130.

- Apteekkari. (2016). *Joka toinen käyttää inhalaatiolääkkeitään väärin Norjassa*. Noudettu 5.10.2021. <https://www.apteekkari.fi/uutiset/joka-toinen-kayttaa-inhalaatiolaakkeitaan-vaarin-norjassa.html?p1853=8>
- Apteekkari. (2020, 22. kesäkuuta). *Voisivatko apteekin ammattilaiset antaa koronarokotteita?* Noudettu 12.10.2021 osoitteesta <https://www.apteekkari.fi/uutiset/voisivatko-apteekin-ammattilaiset-antaa-koronarokotteita.html?p1853=3>
- Apteekkari. (2021a). *Kokoomus ehdottaa apteekkien valjastamista koronatestaukseen*. Noudettu 5.10.2021. <https://www.apteekkari.fi/uutiset/kokoomus-ehdottaa-apteekkien-valjastamista-koronatestaukseen>
- Apteekkari. (2021b). *Apteekit liittyvät terveydenhuollon HaiPro-järjestelmään tämän vuoden aikana*. Noudettu 10.10.2021 osoitteesta <https://www.apteekkari.fi/uutiset/apteekit-liittyvat-terveydenhuollon-haipro-jarjestelmaan-taman-vuoden-aikana.html?p2091=6>
- Apteekkien Eläkekassa. (2018). *Työhyvinvointia apteekkeihin*. Noudettu 10.10.2021 osoitteesta <http://www.aekassa.fi/wp-content/uploads/2019/05/Ty%C3%B6hyvinvointiopas.pdf>
- Arthur, C., Hardy, L. (2014). Transformational leadership: a quasi-experimental study. *Leadership & Organization Development Journal*, 35, 38–53. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2012-0033>
- Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. (2009). *Leadership: current theories, research, and future directions*. The Annual Review of Psychology, 60, 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Bass, B., Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>

- Bass, B. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B., Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10, 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bass, B. & Riggio, R. (2006) *Transformational leadership* (2. painos). Psychology Press.
- Blomme, R., Kodden, B. & Beasley-Suffolk, A. (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research. *Journal of Management & Organization*, 21, 125–144. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.71>
- Breevaart, K., Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92, 384–409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>
- Carless, S., Wearing, A., Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389–405.
- Care Quality Commission (2017). *Driving improvement. Case studies from eight independent hospitals*. Noudettu 5.10.2021 osoitteesta https://www.cqc.org.uk/sites/default/files/20190702_drivingimprovementih_report.pdf
- Çitaku, F., Violato, C., Beran, T., Donnon, T., Hecker, K., Cawthorpe, D. (2012). Leadership competencies for medical education and healthcare professions: a population-based study. *British Medical Journal*, 2, 1–9. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2012-000812>
- Choi, S., Goh, C., Adam M., Tan, O. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Clark, T., White, S. (2015). *Active Listening*. Wisdom from the Pharmacy Leadership Trenches. American Society of Health-System Pharmacist.

- Day, D., Fleenor, J., Atwater, L., Sturm, R. & McKee, R. (2013). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Deci, E., Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E., Olafsen, A., Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- EDelphi. (2021). Delfoi-menetelmän verkkosovellus. Noudettu 26.10.2021 verkosta <https://www.edelphi.org/>
- Elinkeino, liikenne- ja ympäristökeskus. (2021). *Ammattibarometri. Työllistymisen näkymät eri ammateissa*. Noudettu 10.10.2021 osoitteesta <https://www.ammattibarometri.fi/kartta2.asp?vuosi=21ii&ammattikoodi=3213&kieli=fi>
- Elvey, R., Hassell, K., Lewis, P., Schafheutle, E., Willis, S (2013). Patient-centred professionalism in pharmacy: values and behaviours. *Journal of Health Organization and Management*, 29, 413–430. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2014-0068>
- Eskola, J., Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Farahnak, L., Ehrhart, M., Torres, E. & Aarons, A. (2020). The influence of transformational leadership and leader attitudes on subordinate attitudes and implementation success. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 27, 98–111. <https://doi.org/10.1177/1548051818824529>
- Fimea (2021). *Apteekkien tilinpäätösanalyysi vuosilta 2016-2019*. Noudettu 4.10.2021 osoitteesta <https://www.fimea.fi/documents/160140/758926/7+2021+Apteekkien+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sanalyysi+2016%E2%80%932019.pdf>
- Fountain Park. (2021). Noudettu 26.10.2021 osoitteesta <https://www.fountainpark.fi/>

- Furtner, M., Baldegger, U. & Rauthmann, J. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 436–449. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- Gardner, W., Lowe, K., Meuser, J., Noghani, F., Gullifor, D. & Coglisier, C. (2020). The leadership trilogy: A review of the third decade of *The Leadership Quarterly*. *The Leadership Quarterly*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101379>
- Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, 34, 117–121. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.10.004>
- Gröönroos, E., Perälä, M. (2004). *Johtamistutkimus terveydenhuollossa - kirjallisuuskatsaus*. Aiheita 22/2004. Stakes. Noudettu 5.10.2021 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77912/Aiheita22-2004.pdf?sequence=1>
- Hakonen, A., Viitala, R., Kääntä, L. (2020). *Ikkunoita henkilöstövahvuuden muutokseen*. Vaasan yliopiston raportteja 15. Noudettu 5.10.2021 osoitteesta https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10431/978-952-476-902-0_2.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkiala, A. (2014). *Palkitse taitavammin –Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Sanoma Pro.
- Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat? -milloin palkitseminen motivoi. Teoksessa A. Hakonen, M. Nylander (toim.), *Palkitseminen ihmisten johtamisessa* (s. 135–158). Sanoma Pro.
- Hakonen, A., Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Herold, D., Fedor, D., Caldwell S., Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study. *Journal of Applied Psychology* 93, 346–357. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>

- Hiller, N., DeChurch, L., Murase, T., Doty, D. (2011). Searching for Outcomes of Leadership: A 25-Year Review. *Journal of Management*, 37, 1137–1177. <https://doi.org/10.1177/0149206310393520>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hoffrén, M. (2019). *Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina*. [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. Noudettu 24.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3029-3>
- Hämeen-Anttila, K., Airaksinen, M., Dimitrow, M. (2021). Suomalaiset ovat tyytyväisiä apteekkien toimintaan. *SIC! 3*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021091746435>
- Hämäläinen, P. (2015). *Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille*. Auditorium.
- Itä-Suomen yliopisto. (2021). *Terveystieteiden tiedekunta: Farmasian opinto-opas 2020-2021*. Noudettu 8.10.2021 osoitteesta <https://kamu.uef.fi/tietopankki/opinto-opaat-2020-21/terveystieteiden-tiedekunta-farmasian-opinto-opas-2020-2021/>
- Jokinen, L. (2020) *Terveyspalveluita vai myyntityötä: Apteekkien toiminnan strateginen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä*. [väitöskirja, Helsingin yliopisto]. Helda. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-5837-6>
- Jolkkonen, K., Järnlström, M. (2014). Henkilöstön kehittyvät roolit. Teoksessa R. Viitala, M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 21–41). Noudettu 23.10.2021 osoitteesta https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf
- Junkkarinen, P., Toropainen, M., Vainio, K., Pietilä, K., Savela, E. & Karttunen, N. (2019). Miten suomalaisissa apteekeissa työtehtävien organisointi ja apteekin sisäinen yhteistyö hoidetaan potilasturvallisuuden näkökulmasta. *Dosis*, 3, 198–211. Noudettu osoitteesta https://dosis.fi/wp-content/uploads/2019/09/Dosis_3-2019_Junkkarinen.pdf
- Juuti, P., Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Otava.

- Juuti, P. (2015). *Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen*. PS-kustannus.
- Juuti, S. (2021). *Current and Future Leadership Education in Finland*. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. Handle. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8519-6>
- Kaluza, A., Boer, D., Buengeler, C., Dick, R (2019). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34, 34–56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Talentum.
- Kets de Vries, M. (2007). *Johtaja terapeutin sohvalla. Lisää tunneälyä organisaatioon*. Edita Publishing.
- Kestilä, L., Karvonen, S. (toim). (2019). *Suomalaisten hyvinvointi 2018*. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Noudettu 17.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-256-7>
- Kilpi, E. (2019). Itseohjautuvuus on vuorovaikutusta. Teoksessa F. Martela, K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 111–121). Alma Talent.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38, 23–32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- Kivijärvi, T. (2016). *Työhyvinvointi ja työn imu apteekeissa*. [PD-työ, Itä-Suomen yliopisto]. Noudettu 14.10.2021 osoitteesta <https://www.uef.fi/documents/10975/11770/Kivijarvi.pdf/>
- Kivinen, T. (2008). *Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa*. [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-27-1068-3>
- Koh, D., Lee, K., Joshi, K., Kailash, J. (2019). Transformational leadership and creativity: A meta-analytic review and identification of an integrated model. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 625–650. <https://doi.org/10.1002/job.2355>
- Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Alma Talent.

- Kort, E. (2008). What, after all, is leadership? "Leadership" and plural action. *The Leadership Quarterly*, 19, 409–425.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.003>
- Kujala, A. (2015). *Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella -murtuuko myytti? Tarkastelussa terveys- ja sosiaaliala*. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-639-5>
- Laurila, M. (2017). *"Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Leary, T., Green, R., Denson, K., Schenfeld, G., Henley, T., Langford, H. (2013). The Relationship Among Dysfunctional Leadership Dispositions, Employee Engagement, Job Satisfaction, and Burnout. *The Psychologist-Manager Journal*, 16, 112–130. <https://doi.org/10.1037/h0094961>
- Leino, H. (2018). *Proviisorin työn viisi osa-aluetta apteekissa*. Noudettu 23.10.2021 osoitteesta <https://farmasialehti.fi/proviisorin-tyon-viisi-osa-aluetta-apteekissa/>
- Linturi, H. (2020, 12. kesäkuuta). *Delfoi-menetelmän tunnusmerkit*. Noudettu 26.10.2021 osoitteesta <https://metodix.fi/2020/06/11/delfoi-menetelman-tunnusmerkit/>
- López-Domínguez, M. Enache, M., Sallan, J., Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 66, 2147–2152.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041>
- Luukka, Panu (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi ja miten?* Alma Talent.
- Lämsä, A-M., Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. 1.-6. painos. Edita Publishing.
- Läkelaki 10.4.1987/395. Noudettu 11.10.2021 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870395#L6>

- Martela, F., Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis. Teoksessa F. Martela, K. Jarenko (toim.). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa* (s. –10–32). Alma Talent.
- Martela, F., Mäkikallio, I., Virkkunen, V. (2017b). Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa K. Salmela-Aro, J-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet* (s. 100–115). PS-kustannus.
- Martela, F., Jarenko, K. (2015). *Draivi -Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Alma Talent.
- Mediuutiset. (11. marraskuuta, 2020). Kilpailuvarasto esittää liudan toimia apteekkareiden tulon hillitsemiseksi –"Asiakkaat ja veronmaksajat rahoittavat".
Noudettu 21.10.2021 osoitteesta
<https://www.medi uutiset.fi/uutiset/kilpailuvirasto-esittaa-liudan-toimia- apteekkarien-tulojen-hillitsemiseksi-asiakkaat-ja-veronmaksajat- rahoittavat/9ccb8e24-4267-48dd-be19-48727db88d2f>
- Mediuutiset (2. syyskuuta, 2021). *Hoitajapula pahenee Suomessa nyt nopeasti - "Tarvitsemme kymmenien tuhansien hoitajien työperäistä maahanmuuttoa*-.
Noudettu 21.10.2021 osoitteesta
<https://www.medi uutiset.fi/uutiset/hoitajapula-pahenee-suomessa-nyt- nopeasti-tarvitsemme-kymmenien-tuhansien-hoitajien-tyoperaista- maahanmuuttoa-/a5036abc-7251-4127-8761-0a53d5a3ec2c>
- McCann, L., Hughes, C., Adair, C., Cardwell, C. (2009). Assessing job satisfaction and stress among pharmacists in Northern Ireland. *Pharmacy World & Science*, 31, 188–194. <https://doi.org/10.1007/s11096-008-9277-5>
- Mumford, M., Zaccaro, S., Harding, F., Jacobs, T., Fleishman, E. (2000). Leadership skills for a changing world: solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11, 11–35.
- Mäki, A. (2019). Johtajuuskulttuuri haastaa: rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa K. Collin, S. Lemmetty (toim.), *Siedätystä johtamisallergiaan!*, s. 123–144. Edita Publishing.
- Neuvonen, M. (2014). *Päätä viisaasti*. Talentum.

- NHS (National Health Service, 2011). Clinical Leadership Competency Framework. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://www.rpharms.com/Portals/0/RPS%20document%20library/Open%20access/Frameworks/RPS%20Leadership%20Competency%20Framework.pdf>
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., Brenner S-O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress* 22, 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Nielsen, K., Munir, F. (2009). How do transformational leaders influence followers' affective well-being? Exploring the mediating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 4, 313–329. <https://doi.org/10.1080/02678370903385106>
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus.
- Nikki, H. (2016). *Työmotivaation vaikuttavat tekijät apteekissa*. [Opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. Theseus. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016060612115>
- Northouse, P. (2019). *Leadership. Theory & Practice* (International student edition, 8th edition). Sage Publishing.
- Nurmi, J-E., Salmela-Aro, K. (2017). Johdanto. Teoksessa K. Salmela-Aro, J-E. Nurmi (toim.), *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*, s. 9–15. PS-kustannus.
- Olsen, A., Wolcott, M., Haines, S., Janke, K., McLaughlin, J. (2021). How to use the Dephi method to aid in decision making and build consensus in pharmacy education. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 13, s. 1376–1385. <https://doi.org/10.1016/j.cptl.2021.07.018>
- Opintopolku. (2021). *Proviisorin koulutusohjelma*. Noudettu 8.10.2021 osoitteesta <https://opintopolku.fi/app/#!/korkeakoulu/1.2.246.562.17.45877992326>
- Otala, L., Mäki, T. (2017). Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Kohti valmentavaa johtamista ja itseohjautuvia tiimejä. Teoksessa F. Martela, K.

- Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 265–285). Alma Talent.
- Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa F. Martela, K. Jarenko (toim.), *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* (s. 33–48). Alma Talent.
- Peters, K., Haslam, A. (2018). Research: to be a good leader, start by being a good follower. *Harvard Business Review*. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://hbr.org/2018/08/research-to-be-a-good-leader-start-by-being-a-good-follower>
- PGEU. (2019). *Pharmacy 2030: A vision for Community Pharmacy in Europe*. Noudettu 24.10.2021 osoitteesta https://www.pgeu.eu/wp-content/uploads/2019/04/Pharmacy-2030_-A-Vision-for-Community-Pharmacy-in-Europe.pdf
- Pihlainen, V., Kivinen, T., Lammintakanen, J. (2016). Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadership in Health Services*, 29, 95–110. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2014-0072>
- Pinelli, N., Sease, J., Nola, K., Kyle, J., Heldenbrand, S., Penzak, S., Ginsburg, D. (2018). The Importance of Authentic Leadership to all Generations Represented within Academic Pharmacy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 82, 637–640. <https://doi.org/10.5688/ajpe6694>
- Puusa, A., Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Päivittäistavarakauppa. (2018). *Apteekkitoiminnan uudistamisen suuntaviivat. Lääkejakeluselvitys loppuraportti 2018*. Noudettu 6.10.2021 osoitteesta https://www.ptty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Tutkimukset/Laakkeet/Laakejakeluselvitys2018_loppuraportti.pdf
- Reinikainen, L., Hyvärinen, A. (2021). Miten apteekin osuutta lääkehoidon kustannuksista voitaisiin pienentää. *SIC!* Noudettu 22.9.2021 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021091746436>

- Reinikainen, A-R. (2004). *Esimiestaidot –perusta hyvälle johtamiselle apteekissa*. [PD-työ, Itä-Suomen yliopisto]. Noudettu 8.9.2021 osoitteesta <https://www.uef.fi/documents/10975/2103072/ReinikainenAR.pdf/>
- Reikko, K., Salonen, K., Uusitalo, I. (2010). *Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla*. Noudettu 23.10.2021 osoitteesta <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522161284.pdf>
- Rifkin, D. (2018). *Australian Pharmacy Leadership*. Noudettu 25.10.2021 osoitteesta <http://hdl.handle.net/2123/18259>
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266. <https://doi.org/10.1002/job.141>
- Rinfret, N., Laplante, J., Lagacé, M., Deschamps, C., Privé, C. (2018). Impacts of leadership styles in health and social services: a case from Quebec exploring relationship between emotional intelligence and transformational leadership. *International Journal of Healthcare Management*, 13, 329–339. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1548153>
- Royal Pharmaceutical Society. (2015). *Leadership Development Framework. Developing leadership, wherever you are*. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://www.rpharms.com/Portals/0/RPS%20document%20library/Open%20access/Frameworks/RPS%20Leadership%20Development%20Framework.pdf>
- Rudolph, C., Katz, I., Ruppel, R. & Zacher H. (2021). A systematic and critical review of research on respect in leadership. *The Leadership Quarterly*, 32, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101492>
- Saastamoinen, L. (toim.), Airaksinen, M., Dimitrow, M., Heino, P., Hämeen-Anttila, K., Jauhonen, H-M., Jormanainen, V., Koskinen, H., Reinikainen, L., Soppi, A. (2021). *Lääkevalmisteiden hintakilpailun aktivointi ja väestön odotukset apteekkitoiminnalle*. Valtioneuvosto. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-409-5>
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (2017). *Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet*. PS-kustannus.

- Saramies, J., Törnroos, M. (2021). *Henkilöstöanalytiikka. Mittaa, ymmärrä ja menesty.* Alma Talent.
- Schyns, B, Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138–158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>.
- Seek, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa.* Helsinki: Gaudeamus.
- Siangchokyo, N., Klinger, R. & Campion, E. (2020). Follower transformation as the linchpin of transformational leadership theory: A systematic review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 31, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101341>
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8, 1–5.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28, 323–341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2021). *Lääkeasioiden uudistus.* Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://stm.fi/laakeasioiden-uudistus>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2017, 13. heinäkuuta). *Valtioneuvoston periaatepäätös. Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategia 2017-2021.* Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3963-9>
- Suomen Apteekkariliitto (2015, maaliskuu). *Apteekkien neuvonnan tuottamat säästöt yhteiskunnalle ja terveydenhuollolle. Asiantuntija-arvio 2015.* Noudettu 21.10.2021 osoitteesta https://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/media/tiedotteet/pwc-raportti_27.3.2015.pdf
- Suomen Apteekkariliitto (2019a, tammikuu). *Eettiset ohjeet.* Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkityo/eettiset-ohjeet.html>
- Suomen Apteekkariliitto. (2019b). *Apteekki –uudistukset Pohjoismaissa ja Virossa.* Noudettu 4.10.2021 osoitteesta https://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/julkaisut/23_4_19_apteekkimuutokset_pa-cc-88ivitys_2019_low.pdf

- Suomen Apteekkariliitto. (2021a, 5. heinäkuuta). *Lääkekaupan eurot*. Noudettu 21.10.2021 <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/laakekaupan-eurot.html>
- Suomen Apteekkariliitto. (2021b). *Päättäjän apteekkikäsikirja*. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta https://www.apteekkariliitto.fi/media/3-apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/julkaisut/paattajan_apteekkikasikirja_netti.pdf
- Suomen Apteekkariliitto. (2021c, 23. maaliskuuta). *Apteekit numeroina*. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://www.apteekkariliitto.fi/apteekkitieto/apteekit-numeroina.html>
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S., & Tikkamäki, K. (2012). *Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä*. Noudettu 20.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-185-7>
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Noudettu 20.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>
- Tehy. (6. syyskuuta, 2021). *Kysely tehyläisille 2021 -tulosesitys*. Noudettu 8.10.2021 osoitteesta https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula_researchin_kysely_hoitajien_tyossajaksamisesta_ja_tyohyvinnoinnista_2021_id_17362.pdf
- Toivanen, E., Vainio, K., Teräsalmi, E. (2018). Apteekkareiden kokemukset ja näkemykset pienen apteekin kannattavuudesta. *Dosis*. Noudettu 20.10.2021 osoitteesta https://dosis.fi/wp-content/uploads/2018/09/224-243-Dosis_3-2018_Toivanen_Vainio_Terasalmi_sivuittain.pdf.
- Traynor, A., Borgelt, L., Rodriguez, T., Ross, L., Schwinghammer, T. (2019). Use of a Modified Dephi Process to Define the Leadership Characteristics Expected of Pharmacy Faculty Members. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 87, s. 1619–1628. <https://doi.org/10.5688/ajpe7060>

- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2019). *Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020*. Noudettu 20.10.2021 osoitteesta <https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n+kehitt%C3%A4misstrategia.pdf?t=1561626792000>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus*. Noudettu 20.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-329-0>
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J., Virtanen I. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI. kokemuksen käsite ja käyttö*. Noudettu 20.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-940-7>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., Ulrich, M. (2013). The state of the HR profession. *Human Resource Management*, 52, 457–471. <https://doi.org/DOI:10.1002/hrm.21536>
- Uotila, T-P., Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtamisella tuloksiin. Teoksessa R. Viitala, M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s.60–75). Noudettu 24.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Uusi-Kakkuri, P. (2017). *Transformational leadership and leading creativity* [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva <http://urn.fi/URN:ISBN::978-952-476-749-1>
- Uusitalo, M. (2014). *Apteekin ja sen asiakaspalvelun johtaminen; selvitys käytännöistä isoissa apteekeissa*. [PD-työ, Helsingin yliopisto]. Noudettu 14.10.2021 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10138/304587>
- Valtioneuvosto. (2021). *Usein kysyttyä sote-uudistuksesta*. Noudettu 21.10.2021 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Noudettu 30.10.2021 osoitteesta <http://doi.org/10.31885/9789515149817>

- Viitala, A. (2014). *Esimiestyöskentelyn vaikutus apteekissa työskentelevien farmaseuttien työhyvinvointiin*. [PD-työ, Helsingin yliopisto]. Noudettu 14.10.2021 osoitteesta <http://hdl.handle.net/10138/304590>
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit* (1. painos). Edita Publishing.
- Viitala, R., Suutari, V., Järnlström, M. (2011). *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Noudettu 14.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-374-5>
- Viitala, R., Jylhä, E. (2013). *Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta*. 6.-7 painos. Edita Publishing.
- Viitala, R., Järnlström, M., Uotila, T-P. (2014a). Henkilöstöjohtamisen työkenttä. Teoksessa R. Viitala, M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s.1–11). Noudettu 14.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Viitala, R., Järnlström, M., Lähdeniemi, T. (2014b). Metodologia. Teoksessa R. Viitala, M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s.12–20). Noudettu 14.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Viitala, R., Uotila T-P. (2014). Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa R. Viitala, M. Järnlström (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s.98–113). Noudettu 27.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-538-1>
- Viitala, R., Jylhä, E. (2019). *Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita Publishing.
- Vogelsang, J., Townsend M., Minahan, M., Jamieson, D., Vogel, J., Viets, A., Royal, C., Valek, L. (2013). *Handbook for strategic HR. Best Practices in Organization Development from the OD Network*. AMACOM.
- Vroom, V., Jago, A. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17–24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>

- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K. Kurki, A-L, Soikkanen, A, Panganniemi N, Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Lokkinen (toim.), *Työterveyslaitos. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä.* (s.11–31). PunaMusta. Noudettu 23.10.2021 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Zilz, D., Woodward, B., Thielke, T., Shane, R., Scott, B. (2004). Leadership skills for a high-performance pharmacy practice. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 61, 2562–2574. <https://doi.org/10.1093/ajhp/61.23.2562>

Liitteet

Liite 1. Tutkimuslomake

Kysely johtamisosaamisesta apteekkialalla

Sinua pyydetään osallistumaan johtamisalaan liittyvään pro gradu-tutkimukseen, jossa selvitetään *farmaseuttisten työntekijöiden kokemuksia apteekkarin johtamisosaamisesta avoapteekissa*. Sinun käsityksesi on tärkeä, koska se auttaa muodostamaan kuvaa johtamisosaamisesta apteekkialalla.

Tutkimuksen toteuttaa proviisori Paula Henriksen osana Vaasan yliopiston liiketoiminnan kehittämisen maisteriohjelman Pro gradu -tutkielmaa. Tutkimustulokset tullaan julkaisemaan Vaasan yliopiston tiedekirjasto Tritonian tietokannassa, ja täten ne ovat vapaasti hyödynnettävissä internetistä. Tutkittavien vastauksia tullaan käsittelemään ehdottoman luottamuksellisesti, ja niitä käsitellään anonymisti yleisellä tasolla.

Tutkimustiedon avulla on tarkoitus kehittää johtamista ja henkilöstön hyvinvointia edistävää toimintaa apteekkialalla. Vastausaikaa on 18.10.2019 saakka.

Parhaimmat kiitokset Sinulle osallistumisesta kyselyyn!

Alla olevat kysymykset koskevat nykyistä työnantajaasi, ja sitä miten johtaminen näkyy apteekin arjessa.

1. Työn tavoitteellisuus

-Tiedätkö työsi tavoitteet ja mitä sinulta odotetaan?

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Käydäänkö työhösi liittyviä tavoitteita lävitse kehityskeskusteluissa?

2. Vuorovaikutus ja viestintä

-Tuntuu sinusta, että apteekkari kuuntelee henkilökuntaansa?

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Miten kuvailisit tiedonkulkua työpaikallasi? Miten koet, että tiedonkulussa onnistutaan?

Osallistuuko henkilökunta apteeikin kehittämiseen, ja jos osallistuu niin miten?

Miten apteeikin ilmapiiriä voitaisiin mielestäsi kehittää?

3. Palautteen antaminen

-Saatko työstäsi palautetta säännöllisesti (sekä kehittävää, että positiivista)?

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Minkälaista ja minkälaisessa tilanteessa olet saanut palautetta apteekkarilta?

4. Työhön sitoutuminen

Jos valitsisit nyt ammattia, valitsisitko avoapteekissa työskentelyn uudelleen?

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Mitkä asiat motivoivat sinua eniten työpaikallasi?

5. Konfliktitilanteiden ratkaiseminen

Saatko tarvittaessa apua apteekkarilta asiakaspalvelussa tai muissa toiminnoissa ilmenevissä ongelmatilanteisiin?

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Puututaanko työpaikallasi mahdollisiin henkilökunnan konfliktitilanteisiin?

Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa, eikä eri mieltä

Jokseenkin samaa mieltä

Täysin samaa mieltä

Jos koet että et saa tarpeeksi apua, tai konfliktitilanteita ei ratkaista, mistä arvelet, että se johtuu?

6. Koettu työstressi

Mitkä asiat koet stressaavimmaksi työssäsi?

7. Osaamisen johtaminen

Minkälaista apua kaipaisit osaamisesi kehittämiseksi työpaikallasi?

8. Työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen

Miten työpaikallasi tuetaan työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista?

9. Asiakaspalvelun johtaminen

Miten mielestäsi apteekkari johtaa asiakaspalvelua? Miten asiakaspalvelua voitaisiin kehittää johtamisen avulla?

10. Kirjoita tähän lisää ajatuksiasi ja kokemuksiasi apteekkarin johtamisesta ja esimiestyöstä nykyisessä työpaikassasi (esim. mitä johtaminen apteekissa on parhaimmillaan ja pahimmillaan?)

Taustatiedot

Sukupuolesi

Nainen

Mies

Ammattinimikkeesi

Farmaseutti

Proviisori

Joku muu

Työsuhteesi laatu

Määräaikainen

Vakituinen

Osa-aikainen

Kokoaikainen

Ikäsi

Työsuhteen kesto nykyisessä työpaikassasi

Alle 5 v.

5-10 v.

11-20 v.

21-30 v.

31-40 v.

Yli 40 v.

Apteekin reseptuuri

Alle 40 000 kpl

40 000-79 999 kpl

80 000-120 000 kpl

Yli 120 000- kpl

Apteekin sijainti

Kauppakeskuksessa

Kaupungissa

Maalla